



ЯК ЗАЛУЧАТИ ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК
ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ ТА РАЙОНІВ

Цей посібник “Як залучати прямі іноземні інвестиції” є практичним інструментом, основною ціллю якого є допомогти, перш за все, малим та середнім українським містам і районам налагодити системну та професійну діяльність із залучення інвестицій. При цьому він може бути однаково корисним особам, які займаються залученням інвестицій та приймають рішення на обласному та національному рівнях, для кращого розуміння потреб українських міст і надання їм необхідної підтримки.

Посібник містить вичерпну інформацію щодо основних етапів діяльності із залучення інвестицій: планування, підготовки інвестиційного продукту, проведення маркетингу території та пошуку інвесторів, а також обслуговування та пост-інвестиційної підтримки інвесторів.

Посібник розробили із урахуванням міжнародного досвіду залучення інвестицій українські експерти-практики: Руслан Федоров та Олександр Осовець.



Публікація підготовлена Проектом ЄС-ПРООН “Підтримка регіонального розвитку Криму”.

Погляди і позиції, представлені у публікації, не обов’язково збігаються з позицією Програми розвитку ООН, інших організацій та установ системи ООН та ЄС.

Будь-яке використання матеріалів даної публікації можливо лише в некомерційних цілях з обов’язковим посиланням на джерело © ПРООН, 2013

Представництво Програми розвитку ООН в Криму

вул. Сергєєва-Ценського, 12/4, 3-й поверх,

Сімферополь, 95006, Україна

тел.: 0 (652) 248-002, факс: 0 (652) 248-011

веб: www.undp.crimea.ua, ел.пошта: info@undp.crimea.ua

ЗМІСТ

СКРОЧЕННЯ.....	5
ГЛОСАРІЙ.....	6
ВСТУП.....	8
РЕЗЮМЕ.....	10

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ (ПІІ)..... 12

1.1 Прямі іноземні інвестиції: їхня сутність, класифікація, типи та тенденції.....	13
1.1.1 Визначення та сутність ПІІ.....	13
1.1.2 Тенденції ПІІ.....	16
1.1.3 Мотиви ПІІ та їхні оптимальні типи для регіону.....	19
1.1.4 Позитивний ефект для регіону від залучення ПІІ.....	21
1.1.5 Процес прийняття інвестором рішення щодо вибору місця розташування для ведення бізнесу.....	22
1.2 Ключові завдання органів державної влади із залучення ПІІ.....	24
1.2.1 Створення умов для залучення інвестицій.....	24
1.2.2 Підготовка продукту для залучення інвестицій.....	25
1.2.3 Поширення інформації про інвестиційні можливості.....	26
1.2.4 Обслуговування інвесторів та супроводження інвестиційних проєктів.....	26
1.2.5 Усунення перешкод для інвестування.....	27

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ (ОБЛАСНОМУ/РЕСПУБЛІКАНСЬКОМУ) ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ.....28

2.1 Огляд національного законодавства, що регулює інвестиційну діяльність.....	29
2.2 Головні нормативно-правові документи, якими регламентується інвестиційна діяльність на регіональному та місцевому рівнях.....	33
2.3 Стратегія залучення інвестицій.....	34
2.4 Програма залучення інвестицій.....	35
2.5 Огляд ключових елементів інфраструктури залучення інвестицій.....	38
2.5.1 Елементи організаційної та інституційної бази для залучення ПІІ на національному рівні.....	38
2.5.2 Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами України.....	39
2.5.3 <i>InvestUkraine</i>	41
2.5.4 Регіональні центри з інвестицій та розвитку Державного агентства з інвестицій та управління національними проєктами України.....	42
2.5.5 Завдання та функції міських та обласних агентств із залучення інвестицій.....	43
2.5.6 Огляд ключових елементів інфраструктури залучення інвестицій на місцевому рівні.....	46
2.5.7 Інші державні, громадські та приватні організації, які сприяють залученню ПІІ на національному та регіональному рівнях.....	47
2.6 Функції та повноваження місцевих та регіональних органів влади у сфері залучення інвестицій та можливі моделі взаємодії.....	48
2.7 Принцип розбудови ефективного співробітництва з регіональними центрами Державного агентства з інвестицій та національних проєктів.....	49
2.8 Система підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів задіяних у сфері залучення прямих іноземних інвестицій.....	51
2.9 Огляд стимулів та пільг для інвесторів, які надаються згідно із українським законодавством.....	54

РОЗДІЛ 3. ПІДГОТОВКА ПРОДУКТУ ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙ	58
3.1 Принцип ідентифікації та відбору пріоритетних земельних ділянок та об'єктів нерухомості для залучення інвестицій	60
3.2 Проведення попереднього юридичного та технічного обстеження земельних ділянок та майнових комплексів, що пропонуються для реалізації інвестиційних проєктів	62
3.3 Огляд земельних процедур у процесі підготовки ділянок для інвестицій	65
3.4 Індустріальні парки та промислові зони: механізм створення та моделі діяльності	66
3.4.1 Роль індустріальних парків у залученні інвестицій	67
3.4.2 Головні положення Закону України «Про індустріальні парки»	68
3.4.3 Механізм створення індустріальних парків	69
3.4.4 Практичні аспекти створення індустріальних парків та промислових зон	70
РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЇ ТА ЦІЛЬОВИЙ ПОШУК ІНВЕТОРІВ	72
4.1 Підготовка маркетингового плану на основі стратегії залучення інвестицій	73
4.2 Огляд маркетингових інструментів, які доступні на регіональному та місцевому рівнях	75
4.2.1 Інвестиційний паспорт	75
4.2.2 Галузеві огляди	77
4.2.3 Дорожня карта інвестора	77
4.2.4 Каталог пропозицій інвестиційної нерухомості	78
4.2.5 Інвестиційний портал	79
4.2.6 Он-лайн база даних пропозицій інвестиційної нерухомості	80
4.2.7 Зв'язки з громадськістю (PR, піар) та розповсюдження інформації про інвестиційні можливості за допомогою ресурсів мережі Інтернет	81
4.3 Просування інформації про інвестиційні можливості міста та області на спеціалізованих заходах в Україні та за кордоном	82
4.4 Цільовий пошук інвесторів (Таргетинг)	84
4.4.1 Головні принципи цільового пошуку інвесторів	85
4.4.2 Створення та ведення бази даних потенційних інвесторів, регулярний моніторинг та оновлення	85
4.4.3 Застосування спеціалізованого програмного забезпечення та Інтернет-ресурсів для цільового пошуку інвесторів	86
4.4.4 Підготовка та розсилання спеціально розроблених пропозицій «цільовій» групі потенційних інвесторів	87
РОЗДІЛ 5. ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНВЕТОРІВ	90
5.1 Обробка запитів інвесторів	91
5.2 Організація візитів потенційних інвесторів та проведення переговорів	93
5.3 Єдине інвестиційне вікно	94
5.4 Реєстрація іноземних інвестицій	95
5.5 Допомога у підборі персоналу та в отриманні дозволів на працевлаштування іноземців	95
5.6 Пошук субпідрядників та потенційних партнерів	97
РОЗДІЛ 6. ПОСТ-ІНВЕСТИЦІЙНЕ СУПРОВОДЖЕННЯ ІНВЕТОРІВ	98
6.1 Ключові елементи пост-інвестиційного супроводження	99
6.2 Проведення щорічного опитування інвесторів у регіоні	100
6.3 Формування пропозицій щодо внесення змін до законодавства або інших процедур з метою усунення бар'єрів для інвестування	101
6.4 Досудове вирішення суперечок та діяльність консультативних органів при районних державних адміністраціях та міських радах	102

ЗМІСТ

ДОДАТКИ.....	104
Додаток 1. Корисні ресурси та додаткова література	105
Додаток 2. Форма для збору інформації про земельні ділянки типу “Грінфілд”	107
Додаток 3. Форма для збору інформації про об’єкти типу “Браунфілд”	109
Додаток 4. Проект меморандуму про співпрацю з іноземним інвестором	111
Додаток 5. Аналіз можливих організаційно-правових форм для Агентств із залучення інвестицій	113
Додаток 6. Проект положення про відділ інвестиційної діяльності при міській раді	115
Додаток 7. Типові посадові інструкції співробітників відділу інвестиційної діяльності	118
Додаток 8. Перелік пільг для податку на прибуток	122
Додаток 9. Зразок опитувальника для проведення поглиблених співбесід	124
Додаток 10. Контрольний перелік завдань для українського міста	126

СКОРОЧЕННЯ

АЗІ - Агентство із залучення інвестицій
 АРК - Автономна Республіка Крим
 ГІС - Географічна інформаційна система
 Держінвестпроект - Державне агентство інвестицій та управління національними проектами України
 Держстат - Державна служба статистики України
 ДП - Державне підприємство
 ЄС - Європейський Союз
 ІТ - Інформаційні технології
 МВФ - Міжнародний валютний фонд
 ПДВ - Податок на додану вартість
 ОДА - Обласна державна адміністрація
 ОЕСР - Організація економічної співпраці та розвитку
 ПІІ - Прямі іноземні інвестиції
 ПКМУ - Постанова Кабінету Міністрів України
 ПРООН – Програма розвитку ООН
 Райдержадміністрація, РДА - Районна державна адміністрація
 РЦІР - Регіональний центр з інвестицій та розвитку
 СНД - Співдружність Незалежних Держав
 ТНК - Транснаціональна корпорація
 ПЕК - Паливно-енергетичний комплекс
 ЮНКТАД - Конференція ООН з торгівлі та розвитку

M&A – Злиття та поглинання (від англ. *Merge & Acquisition*)

USAID – Агентство США з міжнародного розвитку

USAID LINC – Проект «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність» Агентства США з міжнародного розвитку

ГЛОСАРІЙ

Агентство із залучення інвестицій (англ. *Investment Promotion Agency*) - національна або регіональна організація, мета якої - досягти збільшення притоку ПІІ. З цією метою підтримується постійний діалог з органами влади та з іноземними діловими колами, сприяючи поліпшенню інвестиційного клімату та покращенню іміджу.

«Браунфілд» проекти (від англ. *Brownfield*) - проекти, коли компанія купує вже існуючі виробничі потужності або об'єкти нерухомості, які покинуті або економічно не завантажені. У процесі реалізації проектів типу «Браунфілд» також створюються нові робочі місця, покращується та розвивається існуюча інфраструктура (шляхи, інженерні мережі) та відбуваються інші позитивні зміни.

Час-до-ринку (англ. *Time-to-Market*) - період часу від прийняття інвестором рішення щодо інвестування і початку будівництва, до введення об'єкту в експлуатацію чи до початку виробництва продукції, іншими словами, до моменту, коли товари чи послуги виходять на ринок, а інвестиційний проект починає приносити прибуток.

Дью-ділідженс (англ. *Due diligence*) - процедура формування об'єктивного уявлення про інвестиційний об'єкт, включаючи інвестиційні ризики, незалежну оцінку об'єктів інвестування, всебічне дослідження діяльності компанії, комплексну перевірку її фінансового стану та становища на ринку.

«Грінфілд» проекти (від англ. *Greenfield*) - нові проекти, започатковані іноземним інвестором. Така форма реалізується шляхом створення за кордоном нового об'єкту, коли навіть виробничі приміщення будуються з нуля, на відміну від купівлі або поглинання вже існуючого підприємства.

Інвестиційна делегація /місія (англ. *Investment Mission*) - делегація представників АЗІ до країни - потенційного джерела інвестицій, з метою проведення зустрічей та презентацій.

Інвестиційна нерухомість (англ. *Investment Property*) - комбінований термін, яким користуються для позначення майнових об'єктів, що визнаються законодавством як об'єкти нерухомості (будівлі, споруди, земельні ділянки, тощо) у комплексі із майновими правами на такі об'єкти.

Набір маркетингових інструментів (англ. *Marketing Mix*) - комбінація засобів та елементів маркетингу (ціна, розміщення, просування, продукт). У поточному контексті - це набір засобів та методів просування регіону з метою забезпечення притоку ПІІ.

Галузеві дослідження (англ. *Sector Studies*) - дослідження стану тієї чи іншої галузі промисловості (сектору) у країні, що проводяться за допомогою АЗІ.

Піар (від англ. *PR - Public Relations*) - зв'язки з громадськістю, формування громадської думки.

Портфельні інвестиції (англ. *Portfolio Investment*) - інвестиції, які можуть здійснюватись окремими особами, компаніями чи державними установами в іноземні фінансові інструменти, такі, як акції, облігації, інші цінні папери або у боргові інструменти. Портфельні інвестиції - це окрема категорія інструментів, які можуть досить легко перепродаватись, звичайно не є довготерміновими та не мають на меті отримання контролю за управлінням підприємством.

Пост-інвестиційна підтримка (англ. *Investor Aftercare*) - прийнявши остаточне рішення щодо інвестицій у регіон, або ж вирішивши розширити свою діяльність у регіоні, інвестор може стикатись із декількома проблемами, у вирішенні яких йому може допомогти АЗІ.

Прямі іноземні інвестиції (англ. *Foreign Direct Investment*) - це тип міжнародних інвестицій, зроблених резидентом в одній країні (прямим інвестором) з метою реалізації своєї довготермінової зацікавленості у підприємстві (підприємстві - реципієнті прямих інвестицій), яке є резидентом країни, іншої, ніж країна місцезнаходження прямого інвестора.

Прямі розсилки (англ. *Direct Mail*) - розсилання поштою, включаючи електронну пошту, інформаційних та рекламних матеріалів тим особам, які потенційно зацікавлені у таких матеріалах, у точному випадку - імовірним інвесторам.

Виконавче резюме (англ. *Executive summary*) - стислий документ, резюме великого за обсягом документа або декількох документів. Інформація у такому документі подається у такому вигляді, що дозволяє швидко зрозуміти головні положен-

ня без перегляду великого обсягу інформації, яка часто має галузеву специфіку.

Реінвестування (англ. *Reinvestment*) - кошти, отримані у вигляді прибутків від інвестицій та спрямовані на розширення виробництва (наприклад, прибуток спрямовується не на виплату дивідендів, а на розвиток бізнесу, або ж дивіденди використовують для скуповування нових акцій, що випускаються).

Злиття та поглинання (англ. *Mergers and Acquisitions, M&A*) - клас економічних процесів збільшення масштабів бізнесу та капіталу, які відбуваються на макро- та мікроекономічному рівнях, внаслідок яких на ринках з'являються більші компанії замість декількох менших.

Створення позитивного іміджу (англ. *Image-building*) - різноманітна діяльність, спрямована на створення позитивного інформаційного фону для регіону.

Стейкхолдер / зацікавлена сторона (от англ. *Stakeholder*) - це група (особа), яка може впливати на досягнення організації своїх цілей або ж на роботу організації в цілому.

Обслуговування інвестора (англ. *Investor Servicing*) - один із найважливіших етапів у процесі залучення інвестицій. На цій стадії необхідно остаточно переконати потенційного інвестора у перевагах певного регіону, за допомогою інформаційної підтримки, підготовки та супроводження візитів представників інвестора у регіон, отримання дозвільних документів та ліцензій.

Цільовий пошук інвесторів (англ. *Investor Targeting*) - діяльність АЗІ, пов'язана із визначенням оптимального для регіону типу інвестора та з подальшим встановленням контактів з потенційними інвесторами.

Проектний цикл (англ. *Project Cycle*) - цикл від встановлення першого контакту до прийняття інвестором позитивного рішення.

ВСТУП

Цей посібник - це практичний інструмент, головною метою якого є допомогти, перш за все, малим та середнім українським містам (районам) налагодити системну та професійну діяльність із залучення інвестицій.

Особливістю цього Посібника є той факт, що його підготували українські експерти-практики з урахуванням національних особливостей та проблем, які перешкоджають залученню інвестицій в Україну. Опираючись на власний досвід та аналізуючи кращі світові практики залучення прямих іноземних інвестицій, автори намагалися виробити практичні рекомендації, адаптовані до українських реалій, якими міста можуть ефективно скористатись в умовах обмежених ресурсів та недостатнього фінансування заходів економічного розвитку з державного бюджету.

Актуальність цього посібника полягає у тому, що на фоні суттєвих інституційних та законодавчих зрушень на краще, які відбуваються на національному рівні (у цьому контексті заслуговує на увагу прийняття важливого Закону України «Про індустриальні парки»), на рівні міст та районів відчуваються суттєві прогалини та відсутність системного підходу до залучення інвестицій. Потрібно розуміти, що фізично інвестиції розміщуються не у столицях, а у різних містах та районах на всій території країни. Через це, спроможність міст формувати привабливі інвестиційні пропозиції та залучати інвесторів, особливо транснаціональні компанії, які виробляють конкурентоспроможну, експортно-орієнтовану продукцію з високою доданою вартістю, закладає підвалини для національного добробуту та процвітання економіки всієї країни.

Незважаючи на низькі міжнародні рейтинги України та на не зовсім сприятливий інвестиційний клімат, досвід успішних українських міст свідчить¹, що за умов дотримання певного набору правил, які детально аналізуються у цьому Посібнику, прямі іноземні інвестиції можна і потрібно залучати.

Структура Посібника відображає головні етапи діяльності із залучення інвестицій регіональними та місцевими органами влади: планування економічного розвитку та залучення інвестицій; формування інституційної бази для залучення ПІІ; підготовка інвестиційного продукту; розробка рекламних та

¹ Один із таких прикладів - Новоград-Волинський - місто обласного підпорядкування у Житомирській області з населенням 56 тис. мешканців, яке, завдяки системним та узгодженим діям міських та районних органів влади, спромоглося залучити більше 190 млн. дол. США прямих іноземних інвестицій за період з 2004 р. і до поточного часу. У місті розмістили свої виробничі потужності такі відомі компанії, як: «Церсаніт», «Факро», «Новотекс», «Жако» та інші, що дозволило створити понад 2500 нових робочих місць. З 2009р. у Новоград-Волинському спостерігається позитивна демографічна динаміка та стає покращення більшості соціально-економічних показників.

аналітичних матеріалів; проведення сучасної та ефективної маркетингової кампанії; цільовий пошук інвесторів, обслуговування, супроводження та пост-інвестиційна підтримка інвесторів. Крім того, особлива увага приділяється огляду існуючої нормативно-правової бази, що регламентує процес залучення інвестицій в Україні.

Важливим елементом, що підтверджує практичну спрямованість цього Посібника, є широкий набір додатків, які містять необхідний інструментарій для застосування у повсякденній практичній діяльності із залучення інвестицій та супроводження інвестиційних проектів. У додатках можна знайти стандартні форми документів, типові положення про відділ залучення інвестицій та посадові інструкції співробітників, приклади анкет та форм для збору інформації з метою підготовки інвестиційних пропозицій у відповідності до міжнародних стандартів та багато іншого. Для зручності розробили «Контрольний перелік завдань», який дозволить швидко оцінити на якому етапі знаходиться ваше місто та які ще заходи необхідно виконати для підвищення ефективності діяльності із залучення інвестицій.

Перш за все, посібник розрахований на застосування містами та районами України і не містить детальних рекомендацій щодо покращення інвестиційного клімату на національному рівні, або ж рекомендацій щодо прийняття нових нормативно-правових актів. В той же час, він може виявитись однаково корисним як для осіб, які займаються залученням інвестицій і приймають рішення на обласному та національному рівнях, для кращого розуміння потреб українських міст та надання їм необхідної підтримки.

Залучення прямих іноземних інвестицій - це процес, що потребує часу та зусиль, процес, в якому позитивні результати не досягаються після однієї зустрічі з інвестором, першого листа із запрошенням до співпраці або ж до інвестиційного форуму. Для досягнення успіху необхідна узгоджена робота різних органів влади, розуміння та підтримка з боку керівництва міста та області, а також команда професіоналів, яка зможе сумлінно провести всі необхідні кроки.

РЕЗЮМЕ

Для досягнення більш динамічного економічного розвитку міст та регіонів, для зміцнення тенденції до подолання злиденності та підвищення добробуту громадян, органи влади та місцевого самоврядування мають опиратись не тільки на внутрішні, але також і на зовнішні ресурси.

Найпростішим, з огляду на витрати коштів та зусиль на залучення, але в той же час і ефективним ресурсом для забезпечення економічного росту, який доступний на місцевому рівні, є *Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)*.

Фізично прямі іноземні інвестиції - це транснаціональні компанії (ТНК), які розміщують свої виробничі потужності або проводять будь-яку іншу діяльність у країні-реципієнті інвестицій. В умовах глобалізації світової економіки та стирання кордонів між країнами, ТНК активно переміщуються по світу з метою отримання доступу до нових ринків або підвищення прибутковості виробництва, завдяки скороченню витрат та економії на заробітній платні. Це явище відкриває містам нові можливості для економічного розвитку та залучення вкрай необхідних додаткових зовнішніх інвестицій.

Прямі іноземні інвестиції створюють нові виробничі потужності та нові робочі місця, сприяють розвитку експорту з країни і виступають, таким чином, додатковим потужним рушійним фактором розвитку економіки. З огляду на це, країни та регіони усього світу ведуть жорстку конкурентну боротьбу, щоб залучити такий тип інвестицій на свої території.

Планування є вкрай важливим етапом для успішної діяльності із залучення інвестицій. Правильно встановлені цілі стратегій розвитку міста або району, підкріплені якісно проробленою програмою залучення інвестицій, дозволять систематизувати діяльність, встановити пріоритети та із максимальною ефективністю використати обмежені ресурси.

Для досягнення визначених цілей необхідно сформувати команду професіоналів. В ідеальному випадку це має бути спеціалізоване Агентство із залучення інвестицій (АЗІ), але для органів влади з обмеженим бюджетом, першим кроком на шляху діяльності із залучення інвестицій може бути створення нового підрозділу у структурі існуючого управління економіки, який відповідав би за залучення інвестицій.

Базовою умовою для залучення прямих іноземних інвестицій є наявність якісної та конкурентоспроможної пропозиції. Будь-які інвестиції є локальними та, зрештою, інвестору для проведення діяльності необхідна, особливим чином обладнана нерухомість або земельна ділянка, які будуть відповідати його вимогам (таким, як, наприклад, зручне місцезнаходження, наявність необхідної інфраструктури, тощо). З точки зору міста, питання визначення та підготовки земельних ділянок для залучення інвестицій є ключовим та першочерговим завданням, а самі ділянки є головним продуктом для інвестицій, іншими словами - це те, що місто може запропонувати потенційним інвесторам.

Пов'язані із землею процедури потребують тривалого часу. В умовах жорсткої конкурентної боротьби між містами та регіонами за інвестиції, інвестор приймає рішення на користь тієї території, де він зможе максимально швидко отримати доступ до земельної ділянки, і відповідно, такі процедури мають проводитись заздалегідь, ще до появи потенційних

інвесторів. Крім того, у процесі детальної оцінки найбільш прийняттого місцезнаходження для ведення бізнесу, компанії розглядають лише ті місця, де вже є готові пропозиції щодо нерухомості. Таким чином, відсутність відповідних пропозицій позбавляє міста та райони можливості приймати участь у боротьбі за інвестиції.

Ефективним інструментом для залучення інвестицій, особливо великих стратегічних інвесторів, є промислові зони та індустріальні парки, які мають всю необхідну інфраструктуру та не мають юридичних проблем із землею, що дозволяє інвесторам зберегти час та фінансові ресурси для початку проведення господарської діяльності. Згідно із законодавством України існують спеціальні пільги та стимули для розвитку промислових (індустріальних) парків, за умови, що площа земельних ділянок має бути не меншою за 15 і не більшою за 700 гектарів².

Невід'ємною частиною діяльності із залучення інвестицій, є доведення інформації щодо інвестиційних можливостей території до потенційних інвесторів. На рівні міст існує широкий перелік різних та відносно маловитратних маркетингових інструментів. Ключовим елементом цієї системи є інвестиційний портал міста або району. Його структура має відповідати потребам потенційних інвесторів, а всю інформацію мають професійно перекласти англійською мовою. Крім того, мають використовуватись можливості Регіональних центрів інвестицій та розвитку Державного агентства інвестицій та управління національними проектами України для виведення інформації щодо об'єктів інвестиційної нерухомості регіону на національний рівень.

Після того, як інвестор висловив зацікавленість, важливо надавати йому якісне обслуговування та повне супроводження, щоб він прийняв позитивне рішення щодо інвестування. Професіоналізм та ефективність міської команди із залучення інвестицій відіграють вирішальну роль із залучення інвесторів та утримання їх у регіоні.

Важливо також підтримувати відносини з інвестором і після інвестування. Це необхідно, щоб зрозуміти, які існують перешкоди для інвестування та проведення господарської діяльності (наприклад, за допомогою проведення щорічного опитування інвесторів), формувати пропозиції щодо покращення місцевого та національного законодавства, а також визначити додаткові потреби для розширення діяльності вже існуючих інвестиційних проектів на вашій території, оскільки у світовій практиці велика кількість нових інвестицій припадає на реінвестування.

Потрібно також зауважити, що важливу роль у діяльності організацій, задіяних у процесі залучення інвестицій, відіграє кваліфікація та професіоналізм їх співробітників, що, у свою чергу, вимагає забезпечення та постійної підтримки їх професійної підготовки.

Таким чином, завдання державного сектору у залученні прямих іноземних інвестицій - створити продукт для інвестицій та «продати» територію інвесторам, іншими словами, зацікавити і переконати розмістити їх бізнес або виробництво на території своїх міст та районів.

² Стаття 8 Закону України «Про індустріальні парки», <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ
ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ
ІНВЕСТИЦІЙ



1.1 ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ: ЇХ СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ТИПИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

1.1.1 ВИЗНАЧЕННЯ ТА СУТНІСТЬ ПІІ

Для сталого соціально-економічного розвитку регіонів України необхідно залучити достатній обсяг коштів як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Залучені інвестиції дозволяють створювати нові робочі місця, а внаслідок цього - збільшити обсяг податкових відрахувань, що сприятливо вплине на формування додаткових джерел фінансування соціально-економічного розвитку; а також підвищити якість фізичної та «м'якої» інфраструктури; стимулювати розвиток підприємницької діяльності на вашій території та диверсифікувати її галузеву структуру, скоротити ризики, пов'язані із циклічністю галузевого розвитку.

Оскільки залучення інвестиційних ресурсів до регіону може суттєвою мірою позитивно вплинути на зміну його економічного становища, модифікувати його виробничу структуру, викликати зміни на ринках робочої сили та капіталу, йому мають приділяти ключову увагу у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Одним із найбільш ефективних та, за умови розумної діяльності органів влади, доступних ресурсів для регіону є *Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)*.

У закордонній та в українській науковій літературі є чимало тлумачень та визначень концепції «прямих іноземних інвестицій», але найпростішим та таким, що найповніше розкриває зміст цього явища, є визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).



Прямі іноземні інвестиції -

це тип міжнародних інвестицій, зроблених резидентом в одній країні (прямим інвестором) з метою реалізації своєї довготермінової зацікавленості у підприємстві (підприємстві - реципієнті прямих інвестицій), яке є резидентом країни, іншої ніж країна місцезнаходження прямого інвестора.

Іншими словами, ПІІ - це міжнародні інвестиції, які здійснюються транснаціональними компаніями (ТНК) в активи за кордоном і складають не менш ніж 10% статутного капіталу, що дає право приймати участь в управлінні підприємством.

Можливість управління підприємством та довготерміновість, є ключовими рисами та відрізняють прямі іноземні інвестиції від портфельних, які часто не переслідують таких цілей.



Портфельні інвестиції - це інвестиції, які можуть здійснюватись окремими особами, компаніями чи державними установами в іноземні фінансові інструменти, такі як акції, облігації, інші цінні папери або у боргові інструменти.

Портфельні інвестиції - це окрема категорія інструментів, які можуть досить легко перепродаватись, не є довготерміновими та не мають на меті отримання контролю за управлінням підприємством. У такому випадку, зміна інвестиційних умов у країні чи регіоні та пов'язаний із цим відтік інвестицій може викликати радикальні зрушення та серйозні проблеми «валютного голоду» національного масштабу.

Оскільки прямі іноземні інвестиції передбачають наявність контролю над бізнесом та часто пов'язані із володінням матеріальними активами, такими як обладнання, споруди чи інша нерухомість, то ПІІ буде набагато складніше вивезти чи розпродати. Таким чином, прямі інвестори можуть бути більш зацікавленими у продовженні діяльності свого міжнародного бізнесу та менш схильними до виведення активів за появи перших ознак небезпеки.

Приклад фінансової кризи в Азії у 1998 р. найкращим чином засвідчує, що внаслідок девальвації місцевих валют та скорочення операційних витрат на ведення бізнесу, багато компаній з іноземним капіталом не лише не починали виводити свої активи, а навпаки, спромоглися підвищити конкурентоспроможність своєї продукції та зміцнити позиції на зовнішніх ринках, підтримавши, таким чином, економіку постраждалих держав.

У Законі України «Про режим іноземного інвестування»³ іноземні інвестиції визначаються як «цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту».

Держстат України⁴ відносить до прямих іноземних інвестицій такі, що дають інвестору право на участь в управлінні підприємством і складають не менше 10% у статутному капіталі підприємства, з урахуванням внесків до статутних фондів спільних підприємств. Форма участі у статутному капіталі переважно залежить від організаційно-правової форми та форми власності компанії, яка є отримувачем ПІІ.

Узагальнюючи та переводячи у практичну площину усі вище наведені міркування - якщо компанія, яка не є резидентом України, вкладає кошти в інвестиційні об'єкти на території України з метою проведення господарської діяльності та управління суб'єктом господарювання, то вона є іноземним інвестором, а інвестовані нею кошти є прямими іноземними інвестиціями. В якості інвестора може також виступати і фізична особа - нерезидент України.



Оскільки прямі іноземні інвестиції передбачають наявність контролю над бізнесом та часто пов'язані із володінням матеріальними активами, такими як обладнання, споруди чи інша нерухомість, то ПІІ буде набагато складніше вивезти чи розпродати.

Таким чином, прямі інвестори можуть бути більш зацікавленими у продовженні діяльності свого міжнародного бізнесу та менш схильними до виведення активів за появи перших ознак небезпеки.

³ Ст. 1(2) Закону України «Про режим іноземного інвестування» від 19 березня 1996 р.

⁴ www.ukrstat.gov.ua

У світовій практиці розрізняють дві форми прямих іноземних інвестицій:

- *Злиття та поглинання (англ. M&A - Merge and acquisition);*
- *Інвестиції у створення нових підприємств, так звані інвестиції «Грінфілд» (від англ. green - зелений, field - поле).*

У процесі операцій злиття та поглинання, іноземна компанія отримує щонайменше 10% акцій у місцевій компанії. Це найбільш безпосередній спосіб, яким може скористатись іноземна компанія, щоб отримати частку на ринку та ресурси за кордоном, а також стратегічні корпоративні активи. У розвинутих країнах, така форма є найбільшим компонентом потоків ПІІ.

В Україні, більша частина ПІІ також виконувалась у формі злиття та поглинання. До найбільш масштабних прикладів належать операції у банківському та фінансовому секторах, коли великі міжнародні банківські мережі купували українські банки. Крім того, приватизація, на яку припала перша хвиля великих інвестицій в Україну - це також класичний приклад операцій зі злиття та поглинання. Тільки в останньому випадку іноземний інвестор купує не приватні компанії, а державні підприємства.

Необхідно брати до уваги, що у процесі операцій злиття та поглинання фактично не відбувається створення нових виробництв або підприємств. Через це такі інвестиції не мають радикального впливу на економіку країни-реципієнта. Крім того, операції зі злиття та поглинання, за винятком приватизації, відбуваються між приватними компаніями, здебільшого за межами можливого впливу державного сектору та місцевого самоврядування.

На відміну від злиття та поглинання, інвестиції «Грінфілд» створюють нові виробничі потужності, нові робочі місця та сприяють розвитку експорту з країни, виступаючи, таким чином, потужною додатковою рушійною силою розвитку економіки. Через це, країни та регіони усього світу ведуть жорстку конкурентну боротьбу за залучення інвестицій саме такого типу для своїх територій і витрачають серйозні державні та муніципальні ресурси на діяльність із залучення інвестицій.



На відміну від злиття та поглинання, інвестиції «Грінфілд» створюють нові виробничі потужності, нові робочі місця та сприяють розвитку експорту з країни, виступаючи, таким чином, потужною додатковою рушійною силою розвитку економіки.



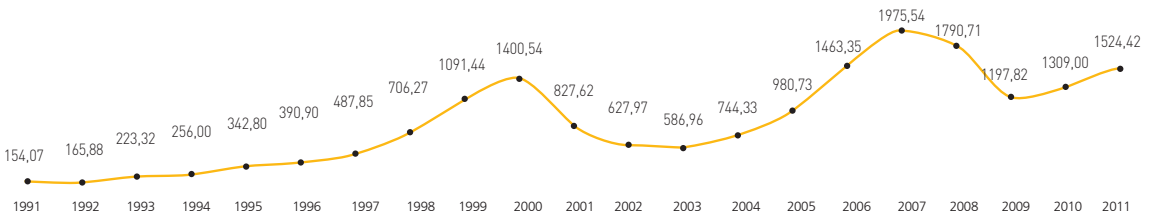
Фото 1.
Завод «Церсаніт» у місті
Новоград-Волинський, Україна.

1.1.2. ТЕНДЕНЦІЇ ПІІ

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Світові потоки ПІІ, незважаючи на проблеми у світовій економіці, вже перевищили середні докризові показники та досягли 1,5 трлн. доларів США у 2011 р. Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) прогнозує повільне зростання прямих іноземних інвестицій у 2012 році, з припливом на рівні біля 1,6 трлн. дол. США⁵. У середньотерміновій перспективі очікується повільне, але стабільне зростання світових потоків ПІІ, на рівні у 1,8 трлн. дол. США у 2013 р. та 1,9 трлн. дол. США у 2014 р., за умови відсутності нових макроекономічних потрясінь.

Графік 1. Динаміка світових потоків ПІІ за останні 20 років, млрд. дол. США



Джерело: ЮНКТАД

За інформацією доповіді ЮНКТАД за 2012 рік⁶ потрібно врахувати, що переважна поточна тенденція розвитку ПІІ - це розширення вже існуючих інвестиційних проєктів, а не започаткування нових проєктів (з метою мінімізації ризиків). З глобальної точки зору, ПІІ шукають економічні райони з найкращими перспективами економічного росту.

РЕГІОНАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ

У країнах Південно-східної Європи з перехідною економікою та у країнах СНД за останні роки загальний обсяг притоку ПІІ суттєво збільшився. Їхній обсяг у 2011 р. збільшився на 30,6% (а це практично на 21,5 млрд. дол. США більше ніж у попередньому році) і склав 91,7 млрд. дол. США. Це відбувалося головним чином за рахунок масштабних міжнародних операцій у Росії, зорієнтованих на енергетику. Практично у 7,5 разів збільшився обсяг інвестицій пов'язаних зі злиттям або поглинанням іноземними компаніями місцевих компаній, на фоні незмінної динаміки обсягів інвестицій у нові проєкти. Інвестори також зацікавлені в очікуваному зростанні місцевих споживчих ринків та у новій хвилі приватизації.

Серед прямих іноземних інвестицій у Центральній та Східній Європі домінують промислові проєкти. Лідерами за кількістю залучених ПІІ у Центральній та Східній Європі є Росія, Польща, Угорщина та Чехія, а провідними джерелами інвестицій у регіоні залишаються США, Німеччина та Велика Британія.

⁵ UNCTAD, World Investment Report 2012, www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf

⁶ ЮНКТАД, Доповідь про світові інвестиції, 2011 р. www.un.org/ru/development/surveys/docs/investments2011.pdf

ТЕНДЕНЦІЇ В УКРАЇНІ

За інформацією Державної служби статистики України⁷, у січні - березні 2012 р. іноземні інвестори вклали в економіку України 4,3 млрд. дол. прямих інвестицій.

Обсяг ПІІ, вкладених з початку інвестування в економіку України (1991 рік), станом на 1 січня 2013 року складав 54,4 млрд. дол. США і у розрахунку на душу населення дорівнює 1193 дол. США. Але, якщо порівняти показники залучених інвестицій в розрахунку на душу населення із сусідніми країнами, то стає зрозумілим, що результати України є не більш ніж посередніми.

Графік 2. Обсяги ПІІ на душу населення у країнах-сусідах України, дол. США



Джерело: ЮНКТАД

Інвестиції надходили зі 129 країн світу. До першої десятки головних країн-інвесторів, на які припадає 82% від загального обсягу прямих інвестицій, належать: Кіпр, Німеччина, Російська Федерація, Австрія, Велика Британія, Віргінські острови, Франція, Швеція та Швейцарія.

Графік 3. Розподіл ПІІ в Україні за країнами походження, млн. дол. США

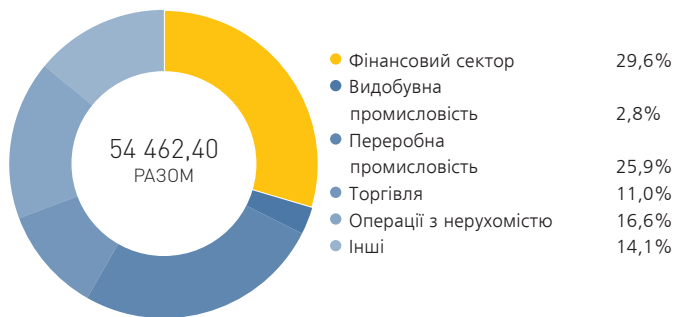


Джерело: Державна служба статистики України

⁷ www.ukrstat.gov.ua

Як бачимо, частка офшорів складає майже третину усіх інвестицій, які вкладались в економіку України. Враховуючи той факт, що вони здебільшого є капіталовкладеннями українських компаній, які робляться з метою мінімізації оподаткування, то такі інвестиції не мають вважатись класичними ПІІ, головною характеристикою яких є внесення в економіку держави вкрай необхідних *додаткових зовнішніх ресурсів*. Таким чином, можна припустити, що обсяг реальних ПІІ в Україну - а відповідно і реальний показник ПІІ на душу населення - є суттєво нижчими за офіційні дані.

Графік 4. Розподіл ПІІ за секторами економіки в Україні, %



Джерело: Державна служба статистики України

Якщо звернути увагу на розподіл ПІІ за секторами економіки в Україні, то варто зауважити, що найбільшу зацікавленість серед іноземних інвесторів викликають фінанси та торгівля (разом 40%). Це свідчить про те, що на жаль, ми досі маємо справу переважно з інвесторами у пошуках ринків, або компаніями, які експлуатують купівельну спроможність місцевої економіки та не справляють очікуваного критичного позитивного ефекту на її розвиток. Більш детально різні типи ПІІ та оптимальні їх типи для регіону, розглядаються у наступному розділі.

Згідно із прийнятою Державною програмою приватизації на 2012-2014 рр.,⁸ найближчими роками можна очікувати активізацію операцій зі злиття та поглинання, шляхом приватизації об'єктів державної власності. Беручи до уваги, що ця програма передбачає обсяг надходжень від приватизації на рівні 40 - 60 млрд. грн. протягом 2012-2014 рр., то середньорічний обсяг операцій з продажу активів може складати близько 2 млрд. дол. США.

В той же час потрібно усвідомлювати, що масштабна приватизація в Україні вже завершується, а відповідно, подальше зростання прямих іноземних інвестицій в економіку України можна буде забезпечити *лише за рахунок реалізації нових проектів, або інвестицій типу «Грінфілд»*.

У зв'язку з цим, міста та райони мають концентрувати свою увагу на задоволенні потреб інвесторів у таких об'єктах. Більш детально підготовка пропозицій для інвестицій типу «Грінфілд» розглядається у третьому розділі даного Посібника.

Масштабна приватизація в Україні вже завершується, а відповідно, подальше зростання прямих іноземних інвестицій в економіку України можна буде забезпечити лише за рахунок реалізації нових проектів, або інвестицій типу «Грінфілд».

У зв'язку з цим, міста та райони мають концентрувати свою увагу на задоволенні потреб інвесторів у таких об'єктах.

⁸ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4335-17>

1.1.3 МОТИВИ ПІІ ТА ЇХ ОПТИМАЛЬНІ ТИПИ ДЛЯ РЕГІОНУ

1.

Безсумнівно, усім буде цікаво отримати відповідь на запитання «Що примушує міжнародні компанії переміщуватись або розширюватись?». Забігаючи наперед, варто сказати, що спеціалістам-практикам, які займаються залученням інвестицій, дуже важливо вміти безпомилково розуміти мотивацію та цілі інвесторів, оскільки їх діяльність може по-різному впливати на економіку регіону.

Існує чимало літературних джерел з питань інтернаціоналізації підприємств, які дають теоретичні пояснення щодо цілей та мотивів транснаціональних компаній, що здійснюють прямі іноземні інвестиції.

Виходячи з мотивації для міжнародної експансії компанії⁹, можна визначити 4 головних типи ПІІ:

1. У пошуку ресурсів

(скорочення витрат та отримання доступу до сировини).

Коли компанії інвестують за кордоном, щоб отримати ресурси, які недоступні у рідній країні, кажуть, що це ПІІ у пошуку ресурсів або активів, їх також інколи називають «вертикальними». Ресурсами можуть бути природні ресурси, сировина або ж маловитратні фактори виробництва, такі, як некваліфікована робоча сила. У виробничому секторі, коли транснаціональні компанії здійснюють прямі інвестиції з метою подальшого експорту, витрати на фактори виробництва стають особливо важливими. На відміну від горизонтальних ПІІ, вертикальні, або експортно-орієнтовані ПІІ включають переміщення компонентів серійного виробництва до країни-реципієнта інвестицій. Наявність дешевої робочої сили, один із головних факторів для експортно-орієнтованих ПІІ. Крім того, у країнах, які багаті на природні ресурси, такі, як нафта, природний газ, деревина - ПІІ активно залучаються до видобувного сектору.

2. У пошуку ринків

(з метою збільшення продажу на закордонних ринках).

ПІІ у пошуку ринків здійснюються компаніями, які за кордоном виробляють такі ж товари, як і у своїх рідних країнах. Їх мета полягає у встановленні та експлуатації місцевих та регіональних ринків для збуту кінцевої продукції компанії. ПІІ такого типу також називають «горизонтальними ПІІ», оскільки вони включають копіювання виробничих потужностей у країні-реципієнті інвестицій. До варіантів ПІІ у пошуку ринків належать ПІІ «для обходу тарифів» або для заміщення експорту. Оскільки причиною для горизонтальних ПІІ є більш зручний доступ до місцевого ринку, за рахунок розміщення виробництва в межах країни, то розмір ринку у приймаючій країні та його розширення є головними рушійними факторами. Перешкоди для доступу на місцеві ринки, такі як тарифи та транспортні витрати, також стимулюють ПІІ такого типу.

⁹ Behman J. "The Impact of Distributive Policies, Governmental Expenditure Patterns and Decentralization on Human Resources" (1996).

3.

У пошуку прибутковості

(використання конкурентних переваг приймаючої країни, в якій дешевше виробляти продукцію для експорту у країну походження ПІІ, коли цільовими ринками є закордонні).

Іноземні інвестиції називають інвестиціями у пошуку прибутковості, або ж, як їх також інколи називають - у пошуку ефективності, коли компанія може отримати користь від звичайного управління географічно розподіленими операціями за наявності заощаджень завдяки масштабам діяльності та диверсифікації. ПІІ у пошуку прибутковості застосовують «вертикальні» компанії, або компанії, які географічно розподіляють виробництво на декілька стадій на основі факторів інтенсивності. Метою є реструктуризація поточних інвестицій компанії для того, щоб забезпечити більш ефективний розподіл своєї міжнародної економічної діяльності.

4.

4. ПІІ у пошуку стратегічних активів / можливостей.

Транснаціональні компанії досягають своїх стратегічних цілей за рахунок придбання вже існуючих компаній в інших країнах, наприклад, для того, щоб зберегти або покращити своє глобальне становище серед конкурентів (наприклад, купити фармацевтичну компанію для того, щоб отримати контроль над її патентами на лікарські препарати, або над їхніми потужностями / вченими відділу розробок та досліджень). До таких стратегічних цілей відносяться придбання ключових місцевих компаній, місцевих можливостей, придбання ноу-хау, вихід на ринок раніше за конкурентів та інші.



Із наведеної вище класифікації можна побачити, що найбільш пріоритетним типом інвестицій для економіки регіону та країни в цілому є ПІІ у пошуку прибутковості. Такими інвесторами зазвичай є компанії із більш високим рівнем технологічних процесів, ніж у країні-реципієнті, що супроводжується позитивним ефектом для підвищення кваліфікації місцевої робочої сили. Їх продукція має високу додану вартість та, що найголовніше, вона є експортно-орієнтованою. Таким чином, такі інвестиції збільшують валютні надходження до країни-реципієнта інвестицій, сприяють розвитку місцевої економіки та зростанню добробуту.

З іншого боку, інвестори у пошуку ринків, навпаки, користуються внутрішнім ринком та вимивають грошові кошти, таким чином, послабляючи економіку регіону та держави. У зв'язку із цим, до залучення таких інвестицій необхідно підходити зважено та не витратити серйозних зусиль для їхнього залучення, оскільки, як тільки зросте рівень місцевої економіки (а разом із ним також і купівельна спроможність населення), то такі інвестори самі бажатимуть прийти до міста або до регіону. Немає сенсу надавати таким інвесторам якісь пільги чи стимули. Навіть навпаки, якщо ви розумієте, що до вашого

міста прийшов інвестор у пошуку ринків, ви можете намагатись продати йому земельну ділянку якомога дорожче, в той час, як у випадку стратегічного інвестора, необхідно створити для нього якомога сприятливі умови для входження та намагатись утримати його у вашому регіоні.

З точки зору спеціалістів з питань місцевого еко-

номічного розвитку та залучення інвестицій на свої території, критично важливо розуміти цю різницю, щоб розумно визначати пріоритети у своїй роботі та ефективно використовувати обмежені ресурси, що виділяються на заходи для залучення інвестицій, іншими словами *потрібно сконцентрувати зусилля на залученні стратегічних інвесторів у пошуках ефективності.*

1.1.4 ПОЗИТИВНИЙ ЕФЕКТ ДЛЯ РЕГІОНУ ВІД ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ



Прямі іноземні інвестиції дуже важливі для економічного розвитку регіону та країни в цілому, не лише через те, що вони приносять вкрай необхідний додатковий капітал та перспективу збільшення місцевих бюджетів за рахунок зростання податкових надходжень, але і тому, що вони забезпечують передачу сучасних технологій та ноу-хау, та одночасно відкривають нові можливості для експорту та для доступу до міжнародних ринків.

ПІІ також сприяють зростанню підприємницької активності за рахунок залучення місцевих компаній до глобальних виробничих ланцюгів. Це ключові активи для сталого економічного росту та для більш вигідної інтеграції України до глобальної економіки.

Інші прямі ефекти та переваги ПІІ включають такі:

- **Створення нових робочих місць.** Внаслідок приходу ПІІ робочі місця створюються не лише безпосередньо на підприємствах, але також і опосередковано - у місцевих постачальників та партнерів;

- **Підвищення експортних показників та диверсифікація експорту.** ПІІ часто характеризуються більш інтенсивними експортними операціями, ніж внутрішні інвестиції, а крім того вони можуть призвести до того, що місцева компанія-підрядник буде включена до міжнародного ланцюгу постачання іноземного інвестора;

- **Розвиток і передача технологій.** Залучення ПІІ відкриває можливості для застосування сучасних іноземних технологій або для впровадження нових вітчизняних технологій виробництва. Таким чином, за рахунок залучення додаткових ресурсів відбувається заміна екстенсивного типу розвитку виробництва на інтенсивний тип розвитку, що опирається на заміну технологій виробництва та на виробництво товарів більш високої якості;

- **Сприятливі умови для місцевих постачальників та субпідрядників.** Іноземні інвестори звичайно зацікавлені у використанні продукції місцевих постачальників, задля оптимізації виробничого циклу та скорочення транспортних витрат;

- **Підвищення кваліфікації місцевої робочої сили.** У зв'язку із застосуванням більш високотехнологічного виробництва, інвестори вимушені вкладати ресурси у підготовку місцевих спеціалістів;

- **Передача сучасних методів та навичок управління.** На першому етапі діяльності компанії звичайно привозять з собою іноземних менеджерів, але з часом їх частка у компанії скорочується, а їх місце займають місцеві працівники;

- **Приток іноземної валюти.** ПІІ можуть стати ключовим джерелом іноземної валюти для країн з низьким рівнем заощаджень або з обмеженим доступом до капіталу;

- **Підвищення конкурентоспроможності регіону.** Вище перелічені фактори сприяють розвитку регіону і в цілому підвищують його привабливість для іноземних інвесторів.



1.1.5 ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕТОРОМ РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ МІСЦЯ РОЗТАШУВАННЯ ДЛЯ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Типовий процес вибору інвестором території для інвестування включає п'ять головних етапів - див. схему вище¹⁰.

Перший етап залежить від загальної стратегії компанії, наприклад, «Ми повинні вийти на ринки країн СНД» або «Ми повинні отримати доступ до стратегічних покладів руди у регіоні Східної Європи» - іншими словами, формується загальне бачення вимог до проекту та до географічного охоплення. Зверніть увагу на жовту лінію, яка умовно показує кількість країн та регіонів, які розглядаються інвестором в якості потенційних місць для розміщення. Зазвичай, до такого переліку можуть входити від 20 до 30 країн, у професійному лексиконі він називається довгим переліком (*long-list*). На цьому етапі, відповідальні за залучення інвестицій установи мають застосувати усі можливі маркетингові інструменти, щоб інвестор мав можливість дізнатись про існування такої території, і щоб вона була включена до цього переліку.

Далі, на другому та третьому етапах інвестори проводять збір усіх можливих даних про ці території для проведення детального аналізу та формування так званого короткого переліку країн (*short-list*), в яких вже будуть розглядати безпосередньо об'єкти нерухомості на яких інвестор зможе розмістити своє виробництво. Варто зауважити, що на цих етапах проходять кабінетні дослідження з використанням

¹⁰ Douglas van den Berghe, Investment Consulting Associates – www.ic-associates.com

інформації із відкритих джерел, але для отримання певних даних компанії можуть подавати інвестиційні запити до спеціалізованих агентств залучення інвестицій (АЗІ). Тут вже починається боротьба між регіонами, оскільки це дуже важливий етап і, ті, хто зможе швидко та якісно надати таку інформацію, матимуть перевагу над конкурентами. Стандартом вважається подання відповіді на запит інвестора протягом 48 годин.

Якщо території пощастило і вона опинилась у короткому переліку країн, до якого звичайно включають від 3 до 5 місць, то тут вже починається справжнє випробування для установ, які займаються обслуговуванням інвесторів. На цьому етапі компанії конкретизують свої вимоги до об'єктів нерухомості та до земельних ділянок. Форми запитів для надання інформації можуть включати 15 чи більше сторінок. Дуже часто міста випадають із конкурентної боротьби через те, що вони не можуть надати інформацію оперативно. З огляду на це, необхідно заздалегідь проводити поглиблені дослідження для своїх територій та бути готовими надавати потенційним інвесторам інформацію самого широкого спектру.

Наступним етапом є безпосередній візит інвестора на запропонований вами об'єкт. Якщо ви дійшли до цього етапу, то це вже вважається величезним досягненням вашої команди, беручи до уваги, скільки інших територій вже було відкинуто потенційним інвестором. Зараз важливо професійно організувати та супроводжувати його візит. Питання щодо того, як це треба робити, розглядається у п'ятому розділі цього Посібника.

Якщо інвестор прийняв попереднє рішення щодо інвестування на вашій території, то органи влади несуть відповідальність за його супроводження, входження на земельну ділянку або на об'єкт нерухомості, за отримання різноманітних дозволів, тощо. Це п'ятий і дуже відповідальний етап, оскільки навіть на цій стадії інвестор може змінити своє рішення та вийти з гри.



Підводячи підсумок, потрібно вказати, що процес вибору інвестором місцезнаходження проходить у запеклій конкурентній боротьбі між країнами, а професіоналізм та ефективність міської команди із залучення інвестицій, відіграє вирішальну роль для спроможності залучати та утримувати інвесторів у регіоні.

1.2 КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ

Досвід успішних регіонів та країн світу свідчить, що діяльність державного сектору із залучення прямих іноземних інвестицій зводиться до 5 ключових напрямків:

1. створення умов для залучення інвестицій;
2. підготовка інвестиційного продукту;
3. формування позитивного іміджу регіону;
4. обслуговування інвесторів (інформаційна підтримка та супроводження);
5. усунення перешкод для інвестування.

У зв'язку з цим, головним завданням державного сектору на національному рівні є створити сприятливі умови для інвестування та «продати» територію інвесторам, іншими словами - переконати їх розмістити свій бізнес у певній країні та регіоні. Таким чином, головна увага у діяльності із залучення інвестицій приділяється здійсненню маркетингу регіону та його «продажу» потенційним «клієнтам» - інвесторам.



На рівні міст та районів першочерговим стає завдання з формування інвестиційного продукту, оскільки будь-які інвестиції є локальними, іншими словами, вони здебільшого розміщуються не у столиці, а у конкретних містах на всій території країни.

1.2.1 СТВОРЕННЯ УМОВ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

На національному рівні під час створення умов для залучення інвестицій головну увагу потрібно приділяти розробці та прийняттю нормативно-правових актів, які позитивно впливають на інвестиційний процес та сприяють підвищенню міжнародних рейтингів України.

Ще одним важливим аспектом є наявність різних пільг та преференцій для потенційних інвесторів. До них, наприклад, можна віднести звільнення від податків на різні періоди часу, підготовка робочої сили за рахунок коштів державного бюджету, розвиток фізичної інфраструктури.

Створюючи умови для залучення ПІІ на регіональному рівні, головну увагу потрібно приділяти роботі з процедурними та нормативно-правовими документами, які мають безпосереднє відношення до інвестиційного процесу. Стратегія та програма залучення інвестицій необхідні для цілеспрямованого та системного виконання необхідних кроків (формування позитивного інвестиційного клімату території, створення інвестиційних продуктів, тощо) всіма зацікавленими сторонами, які мають вплив на процес залучення інвестицій.

Відсутність стратегії, робочих планів та механізмів їхнього виконання призведе до формальної діяльності у сфері залучення інвестицій і не дозволить встановити причинно-наслідковий зв'язок між заходами, що проводилися та досягнутими результатами.



В той же час, інвесторам важливо розуміти, як буде проходити розвиток регіону та території, в межах яких вони інвестують. Це допомагає їм оцінити перспективи реалізації свого інвестиційного проекту і дотримання інтересів щодо збільшення притоку ПІІ.

Наявність добре розвинутої інфраструктури належної якості - це критично важливий фактор для приходу стратегічних інвесторів. Важливість цього фактору пояснюється його великою вартістю - стратегічні інвестори шукають такі території для розміщення, на яких місцеві органи влади готові, за свої кошти, провести реконструкцію автомобільних шляхів або прокласти необхідні інженерні мережі до перспективної ділянки; а також величезними витратами часу на поліпшення інфраструктури, які можуть суттєво збільшувати проектний «час-до-ринку» і скоротити, таким чином, загальну прибутковість інвестиційного проекту.

У разі визначення «проблемних місць» буде доцільно спрямовувати обмежені фінансові ресурси на модернізацію таких об'єктів, які дадуть найбільший ефект для розвитку регіону у майбутньому та для підвищення його інвестиційної привабливості.

1.2.2 ПІДГОТОВКА ПРОДУКТУ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ



Продуктом для інвестицій, особливо на рівні міст та районів, вважаться наявність конкретних земельних ділянок або об'єктів нерухомості, які можуть зацікавити потенційних інвесторів з точки зору розміщення на них свого бізнесу.

За логікою інвестора у процесі вибору ним оптимального місцезнаходження для ведення свого бізнесу (див. *розділ 1.1.5*), із усього різноманіття численних факторів, які впливають на його рішення, вирішальним буде наявність прийнятної земельної ділянки або ж об'єкту нерухомості.

На жаль, в умовах сьогодення, регіональні та місцеві органи влади в Україні часто застосовують централізований підхід до формування інвестиційного продукту, який за своїм змістом передбачає, що органи влади ініціюють розробку так званих «інвестиційних проектів», які у переважній більшості випадків знаходяться лише на стадії ідеї, їх оформлення не відповідає міжнародним стандартам та вимогам, а дуже часто вони є також і соціально-спрямованими (іншими словами - не мають можливості отримувати прибуток). Крім того, із самого початку невірно визначається потенціальне джерело фінансування таких проектів (на думку органів влади, таким джерелом має бути приватний інвестор), у той час, як в усьому світі аналогічні проекти реалізують за рахунок державного фінансування, а інколи із залученням коштів міжнародних фінансових інститутів або ж за допомогою донорських організацій. Все це призводить до ситуації, коли такі проекти довгий час залишаються поза увагою інвесторів і досі не реалізовані.

У цьому контексті потрібно розуміти, що ПІІ - це успішні ТНК, які потенційно можуть бути зацікавленими у розширенні або у переміщенні свого бізнесу в іншу країну. Але із цього зовсім не обов'язково витікає, наприклад, що компанія з Німеччини, яка



виробляє будівельне приладдя, буде зацікавлена у будівництві об'єктів соціальної інфраструктури в якомусь українському місті.

Відповідно, продуктом для інвестицій, особливо на рівні міст та районів, вважається наявність конкретних земельних ділянок або об'єктів нерухомості, які можуть зацікавити потенційних інвесторів з точки зору розміщення на них свого бізнесу.

Найбільш доцільним буде розвивати такі типи промислової нерухомості як індустріальні парки та промислові зони, які дозволяють інвесторам зберегти час та фінансові ресурси для початку проведення господарської діяльності.

Процес підготовки продукту для інвестицій буде детально розглядатись у третьому розділі цього Посібника.

1.2.3 ПОШИРЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ

Результативна робота із залучення ПІІ неможлива без ефективних заходів із розповсюдження серед цільової аудиторії інформації про інвестиційні можливості регіону. До цього можна головним чином віднести застосування широкого спектру маркетингових інструментів та роботу над формуванням сприятливого інвестиційного клімату.

При цьому маркетинг має спрямовуватись на встановлення ефективного спілкування між регіоном, який має активи та продукти (що разом формують «пропозицію») та майбутнім закордонним інвестором, який виступає в якості сторони «попиту». Маркетинг також необхідний для того, щоб кожен потенційний актив регіону був розвинутий, як окремий продукт, конкурентоспроможний у порівнянні із альтернативними продуктами інших місцевостей і такий, який може бути «проданий» на ринку.

1.2.4 ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНВЕТОРІВ ТА СУПРОВОДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ



Для обслуговування інвесторів та супроводження інвестиційних проектів необхідно створити ефективну систему для швидкого реагування на запити від потенційних інвесторів та сприяння у вирішенні усіх завдань, які виникають на стадії входження інвестора у регіон та реалізації його інвестиційного проекту.



У цьому аспекті важливо виконати такі завдання:

- налагодити координацію роботи територіальних представництв державних органів виконавчої влади, які впливають на інвестиційний процес (дозволи, узгодження);
- призначити відповідальних за залучення інвестицій на всіх рівнях - від райдержадміністрацій та виконкомів міст обласного підпорядкування до структурних підрозділів на регіональному рівні;
- створити в органах влади спеціалізовані підрозділи із чітко визначеними ресурсами та повноваженнями для супроводження інвестиційних проектів;
- розвивати наявні та створювати нові об'єкти інфраструктури для обслуговування інвесторів.

До інфраструктури підтримки інвестиційної діяльності можна віднести усі заклади, підприємства та організації, які сприяють залученню інвестицій та обслуговуванню інвесторів.

Центральну роль у відповідній інфраструктурі відіграють спеціалізовані міські або обласні Агентства із залучення інвестицій (АЗІ). Такі структури можуть бути більш мобільними та ефективними, ніж структурні підрозділи адміністрацій, які можуть включати декілька зацікавлених сторін та отримувати фінансування з різних джерел. У разі відсутності такої структури, до складу міської ради або райдержадміністрації має входити спеціалізований відділ, який займається питаннями економічного розвитку та залучення інвестицій.

1.2.5 УСУНЕННЯ ПЕРЕШКОД ДЛЯ ІНВЕСТУВАННЯ

Для виявлення перешкод на шляху інвесторів, які розпочинають роботу або ж вже проводять її, необхідно постійно підтримувати «зворотний зв'язок» з інвесторами. До можливих типів такої комунікації можуть належати:

- робота ради іноземних інвесторів при райдержадміністрації або міській раді;
- розгляд проблемних питань у регіональному комітеті з економічних реформ;
- періодичне опитування інвесторів, які діють у регіоні.

Узагальнені результати такої діяльності доцільно застосовувати для розробки рекомендацій щодо вдосконалення законодавства у сфері залучення інвестицій, процедур та регламентів роботи органів влади та інших нормативно-правових документів.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТА ІНСТИТУЦІЙНА
ОСНОВА ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ НА
РЕГІОНАЛЬНОМУ (ОБЛАСНОМУ/
РЕСПУБЛІКАНСЬКОМУ) ТА
МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ



2.1 ОГЛЯД НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА, ЩО РЕГУЛЮЄ ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

До базових законодавчих актів, які формують правову основу інституційного забезпечення інвестиційної діяльності в Україні, належать такі:

- Конституція України;
- Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- Закон України «Про Кабінет Міністрів України»;
- Закон України «Про місцеві державні адміністрації»;
- Закон України «Про інвестиційну діяльність»;
- Закон України «Про інноваційну діяльність»;
- Закон України «Про режим іноземного інвестування»;
- Закон України «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна»;
- Закон України «Про державно-приватне партнерство»;
- Закон України «Про концесію»;
- Закон України «Про загальні принципи створення та функціонування спеціальних (вільних) економічних зон»;
- Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок»;
- Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)»;
- Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері передачі технологій»;
- Закон України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць»;

Конкурентоспроможність країни або регіону визначається двома головними факторами. По-перше - це наявний ресурсний та інвестиційний потенціал, та їх ефективне застосування, а по-друге - це ефективна система державної підтримки для залучення інвестицій.

У цьому розділі ми більш детально розглянемо законодавчу базу, на основі якої держава впливає на інвестиційну активність в Україні.

Чинна правова система України включає більше 100 законів та інших нормативних актів, які регулюють інвестиційну діяльність. Серед них, перш за все, варто відзначити Закон України «Про інвестиційну діяльність», Закон України «Про режим іноземного інвестування», Закон України «Про лізинг», Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок», які створюють правову основу для інвестиційної діяльності у країні.

Базовим документом, який визначає загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України є **Закон України «Про інвестиційну діяльність»**¹¹.



Він спрямований на забезпечення рівного захисту прав, інтересів та майна суб'єктів інвестиційної діяльності незалежно від форми власності, а також на створення сприятливих умов для ефективного інвестування в економіку України, на розвиток міжнародного економічного співробітництва та інтеграції. Інвестиційна діяльність в рамках чинного закону здійснюється на основі:

- інвестування, що проводиться громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками та товариствами, а також громадськими та релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на основі колективної власності;
- державного інвестування, в тому числі державної підтримки реалізації інвестиційних проектів, що здійснюється органами державної влади та органами влади Автономної Республіки Крим за рахунок коштів бюджетів, позабюджетних фондів та запозичених коштів, а також державними підприємствами та установами за рахунок своїх та запозичених коштів;
- інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування;
- іноземного інвестування, що здійснюється іноземними громадянами, юридичними особами та державами;
- спільного інвестування, що здійснюється громадянами та юридичними особами України та іноземних держав.

На сьогодні, в рамках дії Закону України «Про інвестиційну діяльність»¹², інвестиційна активність забезпечується завдяки реалізації інвестиційних проектів, проведенню операцій з корпоративними правами та іншими типами майнових та інтелектуальних цінностей.

Об'єктом інвестиційної діяльності може бути будь-яка власність, включаючи основні фонди та обігові кошти в усіх секторах економіки, цінні папери (окрім векселів), цільові грошові внески, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші майнові об'єкти, а також майнові права.

Суб'єктами (інвесторами та учасниками) інвестиційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України та іноземних держав, а також самі держави. Недержавні пенсійні фонди, страхові та фінансові установи - юридичні особи публічного права здійснюють інвестиційну діяльність згідно із законодавством, яке визначає особливості їхньої діяльності.

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» також прописані права та обов'язки інвесторів, типи регулювання, підтримки та сти-

.....
^{11,12} <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>



мулювання інвестиційної діяльності з боку уряду. Важливою частиною цього закону є Стаття 12-2, яка регулює процедуру державної реєстрації інвестиційних проектів та проектних (інвестиційних) пропозицій. Порядок державної реєстрації іноземних інвестицій прописаний у Постанові Кабінету Міністрів України (КМУ) №928 від 7 серпня 1996 року¹³.

Законом України «Про режим іноземного інвестування»¹⁴ для закордонного інвестора в Україні встановлені рівні з вітчизняним інвестором умови діяльності. Цей Закон надає іноземним інвесторам державні гарантії захисту вкладеного ними капіталу, але потрібно враховувати, що це відбуватиметься тільки у випадку офіційної реєстрації інвестицій.

У відповідності до цього Закону, іноземні інвестиції можуть здійснюватись у вигляді:

- іноземної валюти, яка НБУ визнається конвертованою;
- валюти України - згідно із законодавством України;
- будь-якої рухомої чи нерухомої власності та пов'язаних з нею прав;
- акцій, облігацій, інших цінних паперів, а також корпоративних прав у статутному капіталі юридичної особи, створеної згідно із законодавством України (або із законодавством інших країн), номінованих у конвертованій валюті;
- грошових вимог та прав вимагати виконання договірних зобов'язань, які гарантовані першокласними банками і мають вартість у конвертованій валюті, підтверджену згідно із законами (процедурами) країни інвестора або згідно із міжнародними торговими звичаями;
- будь-яких прав інтелектуальної власності, вартість яких у конвертованій валюті підтверджена згідно із законами (процедурами) країни інвестора або згідно із міжнародними торговими звичаями, а також підтверджена експертною оцінкою в Україні, включаючи легалізовані на території України авторські права, права на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, знаки для товарів та послуг, ноу-хау, тощо;
- прав на здійснення господарської діяльності, включаючи права на користування надрами та на використання природних ресурсів, наданих у відповідності до законодавства або договорів, вартість яких у конвертованій валюті підтверджена згідно із законами (процедурами) країни інвестора або ж згідно із міжнародними торговими звичаями;
- інших цінностей згідно із законодавством України.

¹³ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/928-96-%D0%BF>

¹⁴ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80>



А крім того у таких формах:

- дольова участь у підприємствах, які створюються спільно з українськими юридичними та фізичними особами, або ж придбання частки у діючих підприємствах;
- створення підприємств, які повністю належать іноземним інвесторам, філіалів та інших відокремлених підрозділів іноземних юридичних осіб чи повне придбання у власність діючих підприємств;
- придбання незабороненого законами України нерухомого чи рухомого майна, включаючи будинки, квартири, приміщення, обладнання, транспортні засоби та інші об'єкти власності, шляхом безпосереднього отримання майна та майнових комплексів або ж у вигляді акцій, облігацій та інших цінних паперів;
- придбання (самостійно, або за участі українських юридичних чи фізичних осіб) прав на користування землею та на використання природних ресурсів на території України;
- придбання інших майнових прав;
- господарської (підприємницької) діяльності на основі угод про розподіл продукції;
- в інших формах, не заборонених законами України, в тому числі без створення юридичної особи на базі угод із суб'єктами господарської діяльності України.

Один із останніх прийнятих нормативно-правових актів, який суттєво підвищує привабливість інвестування у нашій країні, є Закон України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць»¹⁵. Цей Закон України почав діяти з 1 січня 2013 року і буде більш детально розглядатись у *розділі 2.9*.

Майнові та немайнові відносини (цивільні відносини) в Україні регулюються **Цивільним кодексом України**¹⁶. Відповідно, і усі операції, пов'язані із власністю та ресурсами інвесторів, а також із закордонним капіталом, здійснюються в рамках Цивільного кодексу України.

Правові засади господарської діяльності, яка опирається на різноманіття суб'єктів господарювання різних форм власності, встановлюються **Господарським кодексом України**¹⁷. Він також регулює господарські відносини між компаніями з іноземними інвестиціями та іншими суб'єктами господарювання України.

Відносини, що виникають у сфері збору податків та інших обов'язкових платежів, їх вичерпний перелік, порядок адміністрування платників податків та платежів, їх права та

.....
¹⁵ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5205-17>

¹⁶ <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

¹⁷ <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>



Одним із останніх прийнятих нормативно-правових актів є Закон України «Про індустриальні парки»²⁰, який визначає правові та організаційні засади створення та функціонування індустриальних парків на території України з метою забезпечення економічного розвитку, активізації інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць, сучасної виробничої та ринкової інфраструктури.

обов'язки, компетенція контролюючих органів, повноваження та обов'язки їх посадових осіб у процесі здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства, регулюються у відповідності із **Податковим кодексом України**¹⁸. Діяльність юридичних осіб з іноземним капіталом та компаній нерезидентів, також підпадає під цей закон.

Правила оподаткування товарів, що перетинають митний кордон України, також визначаються Податковим кодексом України, окрім правил оподаткування товарів митом, які встановлюються **Митним кодексом України**¹⁹ та іншими законами, якими регламентується митна справа.

Важливими правовими документами, які регулюють відносини між суб'єктами інвестиційної діяльності, є міждержавні угоди «Про сприяння та взаємний захист інвестицій». Такі угоди гарантують надання інвестиціям справедливого статусу та їх захист на території іншої країни.

Одним із останніх прийнятих нормативно-правових актів є **Закон України «Про індустриальні парки»**²⁰, який визначає правові та організаційні засади створення та функціонування індустриальних парків на території України з метою забезпечення економічного розвитку, активізації інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць, сучасної виробничої та ринкової інфраструктури. Разом із тим, для повноцінного застосування цього Закону України необхідно, щоб Кабінет Міністрів України прийняв декілька підзаконних актів. Перш за все, це стосується створення реєстру індустриальних парків.

2.2 ГОЛОВНІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ДОКУМЕНТИ, ЯКИМИ РЕГЛАМЕНТУЄТЬСЯ ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ

Враховуючи повноваження місцевих та регіональних органів влади у сфері інвестиційної діяльності, можна бачити, що до базових нормативно-правових документів, які регламентують інвестиційну діяльність на регіональному та місцевому рівнях, належать ті ж документи, якими вона регламентується на рівні національному (і, які розглядалися у попередньому розділі).

Крім того, до ключових документів, які приймаються виключно на регіональному та місцевому рівнях, належать такі:

- Стратегія розвитку області (міста, району);
- Програма залучення інвестицій;
- Програма соціально-економічного розвитку на відповідний рік.

Крім того, приймаються розпорядження міського голови, голови РДА, рішення сесій відповідного рівня, які стосуються різних аспектів інвестиційного процесу з урахуванням особливостей конкретних адміністративно-територіальних одиниць.

¹⁸ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

¹⁹ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

²⁰ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>

2.3 СТРАТЕГІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Стратегія залучення інвестицій - це важливий документ для визначення пріоритетних завдань та напрямків діяльності із залучення ПІІ.

Розробка Стратегії²¹ повинна починатись із розуміння того, які переваги регіон може запропонувати інвесторам, і як він виглядає у порівнянні з конкурентами. Коли буде проведена оцінка конкурентоспроможності галузей і буде розроблений перелік галузей, які можуть виявитись привабливими для інвесторів, необхідно визначитись, на яких країнах потрібно зосередити маркетингові заходи.

Результатом стратегічного планування має бути деталізований документ, у якому подається опис того, «хто», «де» і «як» буде об'єктом заходів із залучення інвестицій. План має бути достатньо деталізованим та орієнтованим на майбутнє, щоб можна було спланувати діяльність щонайменше на перспективу у 3 роки. Після завершення цих трьох років цей процес потрібно проводити заново і проводити переоцінку стратегії у зв'язку зі зміною умов у країні, конкурентними перевагами та світовими економічними тенденціями.

Важливо пам'ятати, що розробка стратегії та її реалізація не обов'язково будуть чітко послідовним процесом. Такі заходи, як аудит регіону та визначення перспективних галузей, можуть проводитись одночасно. Розробка трирічної стратегії має потребувати не більше трьох місяців.

Розглянемо більш детально вище наведені кроки для розробки Стратегії.

А. Оцінка інвестиційних потреб та потенціалу регіону, проведення аудиту регіону:

- Дослідження тенденцій ПІІ та зовнішніх факторів: глобальні та регіональні тенденції ПІІ показують, «хто», «де» і «чому» інвестує і допомагають визначити найбільш перспективні сфери.
- Проведення SWOT-аналізу місцевості. Визначення сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей дає динамічну картину поточних та майбутніх недоліків та переваг місцевості з точки зору інвесторів.
- Аналіз конкурентів: користуючись SWOT-аналізом місцевості, можна порівняти свій регіон із регіонами-конкурентами.

Б. Цілеспрямований пошук інвесторів за галузевою та за географічною ознакою, визначення перспективних груп інвесторів:

- Розробка «довгого» переліку галузей. Первинний перелік



Результатом стратегічного планування має бути деталізований документ, у якому подається опис того, «хто», «де» і «як» буде об'єктом заходів із залучення інвестицій. План має бути достатньо деталізованим та орієнтованим на майбутнє, щоб можна було спланувати діяльність щонайменше на перспективу у 3 роки.

²¹ Див. більш детальну інформацію у Посібнику із залучення ПІІ Світового банку - <https://www.wbginvestmentclimate.org/toolkits/investment-generation-toolkit/upload/Russian-version.pdf>



має включати: галузі, які вже працюють у регіоні; галузі, які працюють у регіонах-конкурентах або ж у схожих регіонах; реалістичний «перелік побажань» щодо галузей, що викликають інтерес; галузі, в яких ПІІ є особливо важливими.

- Аналіз характеристик галузевих секторів. Необхідно проаналізувати структуру кожної галузі, головних гравців та тенденції, щоб оцінити імовірність інвестицій та зрозуміти цілі інвесторів у процесі інвестування за кордоном.
- Оцінка сумісності галузі із регіоном. Кожну галузь промисловості потрібно оцінити з точки зору її сумісності із цілями національного розвитку та особливостями місцевості.
- Розробка «короткого» галузевого переліку. Оцінивши сумісність кожної галузі з точки зору місцевості, можна підготувати «короткий» перелік. Цей перелік має включати велику кількість галузей, але без розпорошення доступних ресурсів.
- Вибір цільових країн-інвесторів. Це необхідно для того, щоб із максимальною користю застосувати наявні рекламні можливості. Вибір країн буде обумовлюватись присутністю у цих країнах пріоритетних для регіону компаній (потенційних інвесторів) у пріоритетних для регіону галузях.

В. Розробка маркетингового плану стратегії:

Розробка документу (це питання більш детально розглядається у розділі 4.1), який має визначати:

1. перспективні країни-інвестори;
2. маркетингові методи для залучення інвестицій;
3. необхідні зміни в організаційній та штатній структурі, зміни у партнерських зв'язках;
4. бюджет та фінансування на 3 роки.

Стратегія залучення інвестицій має розроблятися незалежно від того, які підходи застосовуються для її розробки. Розробка стратегії має принципове значення, оскільки дозволяє сконцентрувати обмежені ресурси саме у тих галузях, які можуть зацікавити імовірних інвесторів. Це збільшує шанси на успіх у сфері залучення ПІІ.

Порівняно зі Стратегією залучення інвестицій, Програма залучення інвестицій є більш простим документом так, що міста та райони будуть спроможними розробити її самостійно.

Програма залучення інвестицій - це важливий документ, який формалізує та регламентує діяльність органів влади зі створення умов для заохочення інвестицій та для їхнього безпосереднього залучення. Зазвичай, така Програма включає аналіз

2.4 ПРОГРАМА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ



інвестиційного потенціалу регіону та перешкод, які стримують приплив інвестицій, необхідні інформаційно-аналітичні дані та - що найважливіше - перелік конкретних заходів, із визначеними виконавцями та бюджетом.

Саме наявність чітких, реалістичних цілей, визначення конкретних виконавців, термінів та бюджету, головним чином і відрізняє таку програму від будь-яких інших документів (планів, стратегій, тощо). Відповідно, у процесі розробки програми цим пунктам потрібно приділяти серйозну увагу: встановлювати реалістичні плани та передбачати реальні джерела фінансування, щоб програма була ефективним інструментом економічного розвитку та залучення інвестицій, а не «мертвим» документом.

Зазвичай, цільові програми - це ланцюг, що пов'язує між собою стратегічний план розвитку міста чи району та конкретні заходи, які необхідно виконати для досягнення цілей відповідних стратегій. Відповідно, в ідеальному випадку, завдання програми повинні співпадати із цілями стратегії.

У процесі розробки інвестиційної програми можна користуватись концепцією Державної цільової економічної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 рр., яка була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 вересня 2010 р. № 1900-р.

Нормативно-правовою базою для розробки Програми є:

- стаття 17 Закону України «Про місцеві державні адміністрації»²²;
- стаття 43 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»²³;
- Закон України «Про державне прогнозування та розробку програм економічного та соціального розвитку України»²⁴;
- Закон України «Про інвестиційну діяльність».

У структурі Програми доцільно передбачити такі розділи:

- вступ зі стислим обґрунтуванням цілей та підстав для розробки документу;
- цілі програми інвестиційного розвитку, інвестиційні пріоритети;
- аналіз ресурсного потенціалу регіону та рекомендації щодо його утилізації;
- характеристика конкурентних переваг та обмежень для перспективного розвитку регіону;
- описово-аналітична частина - деталізований документ



У процесі розробки програми потрібно встановлювати реалістичні плани та передбачати реальні джерела фінансування, щоб програма була ефективним інструментом економічного розвитку та залучення інвестицій, а не «мертвим» документом.

²² <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

²³ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

²⁴ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>



Роль Програми залучення інвестицій неможливо переоцінити - в умовах обмежених бюджетних ресурсів та постійного зростання конкуренції за інвестиції, наявні можливості потрібно використовувати із максимальною ефективністю.

За відсутності якісно розробленої Програми, діяльність із залучення інвестицій буде несистемною та епізодичною - у такому випадку першочергова пріоритетність буде віддаватись оперативним завданням та дорученням із інших сфер діяльності.

із описом географічної, історичної, демографічної, економічної та соціальної характеристики регіону, в якому наводиться аналіз та оцінка фактичного стану розвитку регіону, стану та тенденцій інвестиційної діяльності;

- прогноз результативності програми;
- моніторинг реалізації програми;
- управлінські рішення та механізми підвищення ефективності інвестиційної діяльності;
- пріоритетні інвестиційні пропозиції міста або району;
- деталізований план дій (перелік заходів) для реалізації програми залучення інвестицій із такими розділами як:
 - організаційна та інституційна основа для залучення інвестицій;
 - підготовка продукту для інвестицій;
 - маркетинг та просування регіону;
 - обслуговування інвесторів;
 - пост-інвестиційна підтримка.

Роль Програми залучення інвестицій неможливо переоцінити – в умовах обмежених бюджетних ресурсів та постійного зростання конкуренції за інвестиції, наявні можливості потрібно використовувати із максимальною ефективністю.

За відсутності якісно розробленої Програми, діяльність із залучення інвестицій буде несистемною та епізодичною - у такому випадку першочергова пріоритетність буде віддаватись оперативним завданням та дорученням із інших сфер діяльності.

Також важливо зауважити, що сам лише факт розробки та затвердження Програми у встановленому порядку не гарантує її автоматичного виконання - залучення ПІІ повинно бути не тільки формально задекларованим процесом, а постійним пріоритетом у роботі органів влади усіх рівнів.

У разі застосування такого підходу, виконання плану заходів Програми гарантує збільшення притоку ПІІ. В той же час, варто враховувати, що між першими виконаними заходами Програми та реальним надходженням ПІІ мине певний час - це пов'язано із тим, що цикл інвестиційного проекту (від першого контакту з потенційним інвестором і до початку будівництва нового підприємства) може складати від 6 місяців до декількох років.



2.5 ОГЛЯД КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

2.5.1 ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ БАЗИ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПІІ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Інституційне забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності – це сукупність державних та недержавних інститутів, які забезпечують наявність правових, організаційних та економічних умов, необхідних для здійснення та розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності.

Головні та спеціально уповноважені центральні органи влади у сфері інвестиційної та інноваційної діяльності:

- Верховна Рада України - єдиний орган законодавчої влади в Україні;
- Кабінет Міністрів України - найвищий орган у системі органів виконавчої влади, одним із завдань якого є забезпечення проведення інвестиційної політики;
- Міністерство економічного розвитку та торгівлі України;
- Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами (Держінвестпроект), яке на сьогодні є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері інвестиційної діяльності та управління національними проектами;
- Державне підприємство «Державна інвестиційна компанія», яке було утворено згідно із Постановою КМУ від 09.06.2010 № 471 та входить до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами;
- Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України, яке здійснює реалізацію державної політики у сфері наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності (включає 10 регіональних центрів науки, інновацій та інформатизації);
- Державне агентство екологічних інвестицій України забезпечує реалізацію державної політики у сфері регулювання негативного антропогенного впливу на зміну клімату;
- Державна інноваційна фінансово-кредитна установа, створена згідно із Постановою КМУ від 13.04.2000 № 654, яка належить до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами.



2.5.2 ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО З ІНВЕСТИЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ УКРАЇНИ

Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України²⁵ (далі - Держінвестпроект) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України.

Згідно із Положенням, затвердженим Указом Президента України від 12 травня 2011 р. №583/2011²⁶, до головних завдань Держінвестпроект України належать такі:

- реалізація державної політики у сфері інвестиційної діяльності та управління національними проектами;
- здійснення управління національними проектами;
- проведення заходів, спрямованих на покращення інвестиційного іміджу України та підтримка інвестиційного розвитку регіонів України.

Держінвестпроект України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері залучення інвестицій та управління національними проектами - стратегічно важливими проектами, які забезпечують технологічне оновлення та розвиток базових галузей реального сектору економіки України.

Це агентство призначено головним органом, відповідальним за реалізацію інвестиційної реформи в Україні, яка має на меті:

- радикально змінити процедури адміністрування державних витрат на цілі розвитку, використовувати обмежені ресурси держави в якості засобу для партнерства з приватним капіталом;
- створити необхідну інфраструктуру для залучення інвестицій;
- створити умови для різкого збільшення притоку інвестицій.

Очікується, що результатом діяльності Агентства стане суттєве поліпшення інвестиційного клімату та формування системи якісних інвестиційних пропозицій - проектів, розроблених на рівні міжнародних стандартів.

²⁵ <http://www.ukrproject.gov.ua/>

²⁶ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/583/2011>



Структурна схема Агентства наводиться нижче.

ДЕРЖІНВЕСТПРОЕКТ	ДЕПАРТАМЕНТ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ аналізу інвестиційних пропозицій та підготовки проектів • Відділ забезпечення розробки ТЕО та бізнес-планів • Відділ експертної оцінки та моніторингу проектів • Відділ реалізації проектів
	ДЕПАРТАМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ інвестиційної інфраструктури та індустріальних парків • Відділ регіонального співробітництва та координації центрів інвестицій та розвитку • Відділ регіональних пропозицій та проектів • Відділ інвестиційної політики та програм
	ДЕПАРТАМЕНТ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ залучення інвестицій та супроводження іноземних інвесторів • Відділ міжнародного співробітництва • Відділ міжнародної технічної допомоги та роботи з міжнародними фінансовими організаціями • Відділ формування позитивного інвестиційного іміджу
	ДЕПАРТАМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОГРАМ	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ економічної інформації та управління веб-сайтами • Відділ інвестиційного маркетингу • Відділ інформаційного забезпечення та зв'язків зі ЗМІ
	ЮРИДИЧНИЙ ДЕПАРТАМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> • Відділ нормативно-правової роботи • Відділ договірно-правової роботи • Відділ управління корпоративними правами • Відділ контролю за дотриманням вимог законодавства з питань підготовки та реалізації інвестиційних проектів

Іншим важливим напрямком діяльності зі здійснення реформ є реалізація національних проектів - своєрідних «точок росту» економіки України, центрів залучення інвестиційних ресурсів. «Національні проекти» - це масштабні проекти, які мають стратегічне значення для цілих секторів української економіки та спрямовані на вирішення окремих соціальних проблем чи на радикальне економічне оновлення цілих регіонів.

«Національні проекти» за своїм задумом повинні спрямовуватись на поліпшення якості життя, енергозабезпечення та енергозбереження, на підвищення рівня людського потенціалу та на кардинальне збільшення притоку прямих інвестицій.

Одним із національних проектів, який безпосередньо спрямований на створення глобально конкурентоспроможних умов для залучення інвестицій на території України, є проект «Індустріальні парки України». В рамках цього проекту за період до 2017 року планується провести створення та розвиток 10 індустріальних парків на найбільш перспективних для залучення інвестицій територіях.

2.5.3 *INVESTUKRAINE*



З точки зору українських міст, InvestUkraine важливий тим, що він є центральним місцем зберігання та розповсюдження інформації серед інвесторів про наявні інвестиційні можливості на всій території України. З огляду на це, дуже важливо пересвідчитись, що інвестиційні пропозиції вашого міста знаходяться у спеціалізованій базі даних InvestUkraine.

З метою індивідуального супроводження інвестора в Україні функціонує спеціальний сервіс *InvestUkraine*²⁷, який є відокремленим підрозділом Держінвестпроекту України та працює за принципом «єдиного інвестиційного вікна». За допомогою цього механізму інвестор може отримати інформаційні, аналітичні та юридичні послуги, підтримку для організації візитів, послуги підбору ділянок для інвестицій, допомогу у взаємодії з місцевою владою та пост-інвестиційну підтримку.

«Єдине вікно» - це:

- *спрощена система взаємодії інвесторів з органами державної та місцевої влади за посередництва єдиного органу державної виконавчої влади;*
- *механізм особистого супроводження, надання якісних послуг та створення комфортних умов для стратегічних інвесторів, які планують інвестувати в економіку України;*
- *найпростіший та найкоротший шлях від бізнес-плану до працюючого бізнесу.*

Принцип «єдиного вікна» застосовується для супроводження інвесторів у багатьох країнах. Він відіграв особливу роль у тих країнах, які провели успішні структурні реформи. Зазвичай, для управління «єдиним вікном» створюються окремі державні організації, об'єднані у Всесвітню асоціацію агентств із залучення інвестицій (WAIPA)²⁸.

Фактично, застосовуючи загальноприйнятий світовий бренд, зрозумілий інвесторам, *InvestUkraine* працює за принципами класичного національного агентства залучення прямих іноземних інвестицій, забезпечуючи супроводження інвесторів на основі принципу єдиного інформаційного та консультаційного вікна.

З точки зору українських міст, *InvestUkraine* важливий тим, що він є центральним місцем зберігання та розповсюдження інформації серед інвесторів про наявні інвестиційні можливості на всій території України. З огляду на це, дуже важливо пересвідчитись, що інвестиційні пропозиції вашого міста знаходяться у спеціалізованій базі даних *InvestUkraine*. Інформацію про такі пропозиції збирають за уніфікованими формами, зразки яких наводяться у *додатках 2 та 3* до цього Посібника. Як це зробити, можна буде дізнатися у третьому розділі.

²⁷ <http://www.investukraine.com/>

²⁸ <http://www2.waipa.org/cms/Waipa>



2.5.4 РЕГІОНАЛЬНІ ЦЕНТРИ З ІНВЕСТИЦІЙ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА З ІНВЕСТИЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ УКРАЇНИ

27 регіональних центрів з інвестицій та розвитку були створені згідно із розпорядженням Кабінету Міністрів України від 03.05.2007 № 255-р «Про створення регіональних центрів інноваційного розвитку», а з часом були перейменовані згідно із розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.06.2010 № 1289-р «Про перейменування регіональних центрів інноваційного розвитку».

Відповідні центри належать до сфери управління Державного агентства з інвестицій та управління національними проектами України, яке, у свою чергу, є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики у сфері інвестиційної діяльності.

Мережа регіональних центрів з інвестицій та розвитку була створена для організації взаємодії підприємств, установ та організацій, органів державної влади з метою активізації інвестиційної діяльності та економічного розвитку регіону, залучення інвестицій в економіку України.

Крім того, Закон України «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна»²⁹ передбачає, що регіональні центри з інвестицій та розвитку організують надання суб'єкту інвестиційної діяльності послуг, пов'язаних з підготовкою та реалізацією інвестиційного проекту, за принципом «єдиного вікна».

Головними завданнями цих центрів є:

- участь у забезпеченні реалізації складових національних проектів на території регіону;
- організація надання суб'єктам інвестиційної діяльності послуг, пов'язаних з підготовкою та реалізацією інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна»;
- інформаційно-ресурсне забезпечення інвестиційного розвитку регіону;
- участь у підготовці та здійсненні заходів з формування інвестиційної привабливості регіону;
- моніторинг дотримання вимог інвестиційного законодавства з питань підготовки та реалізації національних та інвестиційних проектів, які впроваджуються із державною підтримкою.

Відповідно до покладених на нього завдань, Центр:

- у межах своєї компетенції бере участь у супроводженні підготовки та реалізації складових національних проектів на території регіону;
- сприяє залученню інвестицій для реалізації інвестиційних проектів;

²⁹ <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2623-17>



- бере участь у пошуку потенційних інвесторів для реалізації інвестиційних проектів на території регіону;
- готує довідково-інформаційні матеріали з інвестиційних проектів, розповсюджує їх у встановленому законодавством порядку;
- бере участь у плануванні та реалізації заходів з розвитку регіональної інвестиційної інфраструктури;
- сприяє розвитку індустріальних парків на території регіону;
- бере участь у визначенні інвестиційних пріоритетів та потреб регіону в інвестиційних ресурсах;
- підтримує бази даних інвестиційних проектів та інвестиційних пропозицій, вживає заходів для їхнього включення до єдиної бази даних («біржа проектів»);
- бере участь у підготовці та організації візитів інвесторів до регіону, сприяє у налагодженні контактів з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;
- надає підтримку у підготовці та реалізації проектів міжнародної технічної допомоги, спрямованих на інвестиційний розвиток регіону;
- бере участь у проведенні заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату у регіоні, на формування позитивного інвестиційного іміджу регіону;
- бере участь у розробці стратегії економічного розвитку регіону, у проведенні комплексної та інвестиційної оцінки території.

З точки зору місцевого економічного розвитку міст та районів, регіональні центри з інвестицій та розвитку можуть бути корисним інструментом, яким можна скористатись для розповсюдження інформації про свої інвестиційні можливості на національному рівні, та перш за все, у *InvestUkraine* (див. вище).

2.5.5 ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ МІСЬКИХ ТА ОБЛАСНИХ АГЕНТСТВ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Якщо розглянути досвід вибору інвестором найбільш прийнятного місця для ведення бізнесу (див. *розділ 1.1.5*), то стає чітко зрозумілим, що цей процес вимагає від країни, регіону або ж конкретного міста, що бере участь у боротьбі за інвестора, застосування відповідних управлінських та маркетингових технологій, щоб саме вони залишилися у короткому переліку територій, які цікавлять ТНК з точки зору інвестування.



Для підвищення конкурентоспроможності у багатьох містах та регіонах світу створюють додатковий інструмент залучення інвестицій - агентства залучення інвестицій

Іншим важливим фактором успіху є спроможність професійно прийняти та супроводжувати інвестора від початкового етапу запити інформаційних та аналітичних даних про регіон і, до моменту початку проведення діяльності та проходження дозвільних процедур, іншими словами - спроможність утримати інвестора у регіоні. В умовах глобальної конкуренції за інвестиції, у інвесторів є вибір із великої кількості місць для інвестування. Відповідно, потрібна спроможність надавати високоякісне до-проектне та пост-проектне обслуговування.

Для підвищення конкурентоспроможності у багатьох містах та регіонах світу створюють додатковий інструмент залучення інвестицій - агентства залучення інвестицій, які і мають виконувати наведені вище завдання.

Головні функції, які виконуються такими агентствами:

1. Міжнародний інвестиційний маркетинг та цільовий пошук інвесторів;
2. Підтримка та обслуговування інвесторів;
3. Поліпшення інвестиційного клімату та усунення перешкод для інвестування.

**ЧОМУ ВАЖЛИВО МАТИ
СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ
АГЕНТСТВО?**

- Загальноприйнята організаційна модель, яка є зрозумілою для інвестора та функціонує згідно зі світовими стандартами та алгоритмами;
- Єдина точка контакту для інвесторів (це особливо важливо в умовах української бюрократії та розпорошеної діяльності департаментів ОДА, муніципалітетів та районів у сфері залучення інвестицій);
- Незалежна структура, яка функціонує окремо від державних адміністрацій та, відповідно, викликає більше довіри у інвесторів. Крім того, воно уникає надмірної бюрократизації та адміністративної негнучкості, які характерні для державних органів;
- Надання професійних послуг на основі впровадження корпоративної культури та підбору кваліфікованих співробітників із приватного сектору, які, у додаток до вузькоспеціалізованих знань, володіють також іноземними мовами;
- Крім того, є чимало функцій, для виконання яких державні органи влади не мають повноцінних можливостей, часу та засобів (обробка запитів інвесторів, пошук та надання аналітичної інформації, організація візитів інвесторів на ділянки та об'єкти, пошук потенційних постачальників та субпідрядників, проведення навчальних семінарів та тренінгів для співробітників місцевих органів влади, методологічна та практична допомога містам та районам у формуванні та підготовці інвестиційного продукту і багато інших).



ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ АГЕНТСТВА

У світі немає практики отримання оплати від інвесторів - послуги агентств надаються безкоштовно. Залучення інвестицій не належить до самоокупної діяльності, хоча і може принести регіону реальний економічний та фінансовий прибуток. Таким чином, діяльність такого агентства повинна підтримуватись, головним чином, із міського або обласного бюджету, хоча в окремих випадках не виключається і підтримка з боку приватного сектору. У країнах Східної Європи також розповсюджена практика підтримки роботи агентств різними донорськими організаціями, особливо на початкових етапах діяльності.

Таке фінансування агентства означає, що державні кошти фактично вилучаються із інших витратних статей бюджету, тому обласні керівники та провідні посадові особи урядових структур (перш за все), повинні розуміти необхідність діяльності із залучення ПІІ. Крім того, щоб уникнути непродуктивних дебатів щодо доцільності використання державних коштів на залучення інвестицій, усі зацікавлені сторони потрібно заздалегідь проінформувати про цілі фінансування. У процесі затвердження або збільшення бюджету агентства бажано забезпечити максимально широку громадську підтримку ще до залучення державних коштів.

ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПРАВОВА ФОРМА

Ефективність агентства із залучення інвестицій здебільшого залежить від того, яка організаційна модель буде вибрана для нього і яким мандатом воно буде наділятися.

Оскільки, агентство не повинно мати завдання заробляти гроші для місцевого бюджету консультаціями, послугами (такі послуги можуть надаватись АЗІ, але тільки як бічні, а отримані за такі послуги гроші повинні повністю витратитись на статутні цілі), то його потрібно створювати як неприбуткову (непідприємницьку) організацію.

Згідно з українським законодавством, такі агентства можна створювати у різних юридичних формах, наприклад, як громадську організацію, асоціацію, фундацію чи установу. Як свідчить практика, найбільш оптимальною формою є «установа». В якості засновників, у такому випадку, можуть виступати головні зацікавлені сторони регіону, такі, як обласна рада, міська рада, торгово-промислова палата та інші. Детальний аналіз можливих форм подано у *Додатку 5* до цього Посібника.

Провідні світові АЗІ функціонують автономно від державних адміністрацій та міністерств, таким чином, вони запобігають надмірній бюрократизації та адміністративній негнучкості,



які характерні для державних органів. Діяльність агентства не контролюється урядом, тому воно має право самостійно приймати рішення щодо вибору напрямків використання ресурсів, задля досягнення своїх стратегічних цілей. Але це не означає, що такі агентства не є підзвітними. Зовсім навпаки: найуспішніші АЗІ здійснюють постійний моніторинг ефективності своєї діяльності та звітують відповідним органам-кураторам. Найбільш зручним методом контролю та координації дій агентства є створення *Наглядової ради*, до складу якої крім засновників може входити широке коло осіб та організацій, зацікавлених в економічному розвитку регіону та у залученні інвестицій.

Для органів влади з обмеженим бюджетом та низьким вихідним рівнем внутрішніх інвестицій, першими кроком на шляху діяльності із залучення інвестицій може стати створення нового підрозділу, який відповідатиме за залучення інвестицій в рамках вже існуючого управління економіки. У багатьох містах відповідні відділи розміщують в управлінні економіки міської чи районної адміністрації. Зазвичай, у такому новому відділі працює невелика команда із двох-трьох осіб і з часом вони стають експертами у сфері залучення інвестицій. Приклади Положення про відділ залучення інвестицій та посадові інструкції співробітників такого відділу наводяться, відповідно, у *додатках 6 та 7*.

2.5.6 ОГЛЯД КЛЮЧОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

На місцевому рівні коло суб'єктів, яких можна віднести до інвестиційної інфраструктури, буде значно меншим.

Перш за все, до них належать міські та районні ради, районні державні адміністрації, територіальні представництва органів влади, які залучені до інвестиційного процесу.

На відповідному рівні можуть також проводити свою діяльність громадські організації, ключовою з яких можна вважати муніципальне чи районне агентство регіонального розвитку. У великих містах буде також доцільним і функціонування міського агентства із залучення інвестицій.

До приватних структур, які можуть сприяти роботі з потенційними та діючими інвесторами, можна, перш за все, віднести організації, що працюють у юридичній сфері та окремих експертів.

2.5.7 ІНШІ ДЕРЖАВНІ, ГРОМАДСЬКІ ТА ПРИВАТНІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯКІ СПРИЯЮТЬ ЗАЛУЧЕННЮ ПІІ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

На національному та регіональному рівнях діють різні громадські та приватні організації, які сприяють інвестиційному процесу. Найбільш релевантною організацією, завдання та цілі якої максимально співпадають з функціями органів місцевого самоврядування у контексті залучення прямих іноземних інвестицій, є Всеукраїнська громадська організація «Українська асоціація спеціалістів із залучення інвестицій «Проінвест», яка була створена у 2007 році.

Індивідуальні члени цієї асоціації представляють 47 міст і майже усі регіони України. Члени Асоціації є досвідченими фахівцями з питань залучення прямих іноземних інвестицій та місцевого економічного розвитку, а більшість із них отримали підготовку та були сертифіковані в рамках навчальної програми із залучення інвестицій проектів Агентства США з міжнародного розвитку - «Місцевий економічний розвиток» та «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність».

Українські експерти, об'єднані в рамках Асоціації «Проінвест», допомагають українським містам та територіям зміцнювати місцеву, регіональну та міжнародну конкурентоспроможність за рахунок об'єднання зусиль та ресурсів держави, суспільства, організацій та бізнесових структур, відданих справі місцевого та національного економічного розвитку.

Головною метою діяльності Асоціації «Проінвест»³⁰ є формування привабливого бізнесового середовища, яке буде сприяти залученню інвестицій в українські міста та усуненню бюрократичних перешкод, що стримують економічний розвиток в Україні.

До інших організацій, які впливають на інвестиційний процес, належать такі:

- Торгово-промислові палати³¹, які діють у кожній області;
- Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)³² - урядова установа США, яка проводить програми економічного розвитку та гуманітарної допомоги (з 2011 року реалізується проект «Агроінвест»³³);
- Європейська бізнес-асоціація³⁴ - некомерційна організація юридичних осіб, яка представляє інтереси європейських та вітчизняних інвесторів в Україні.

Крім наведених вище організацій, до інфраструктури залучення інвестицій можна віднести усі громадські та приватні організації, статутна діяльність яких спрямована на сприяння залученню інвестицій і які займаються такою діяльністю на професійному рівні.

³⁰ www.proinvest.in.ua

³² www.ukraine.usaid.gov

³¹ www.ucci.org.ua

³³ www.agroinvest.org.ua



2.6 ФУНКЦІЇ ТА ПОВНОВАЖЕННЯ МІСЦЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ, МОЖЛИВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ

До місцевих та регіональних органів влади, що відповідають на своїх рівнях за залучення ПІІ, належать такі структури:

- Обласні, районні ради - регіональні органи влади, які представляють загальні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст;
- Сільські, селищні, міські ради - органи місцевого самоврядування, які представляють, відповідно, інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст.

До виконавчих органів влади, які суттєво впливають на інвестиційний процес, належать:

- Обласні та районні державні адміністрації, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації - виконавчі органи відповідних рад;
- Виконавчі органи сільських, селищних та міських рад - виконавчі органи відповідних рад, які реалізують свої (самоуправління), а також делеговані державою повноваження, зокрема сприяють залученню іноземних інвестицій та здійсненню інвестиційної діяльності на відповідній території.

Повноваження наведених вище органів влади у сфері інвестиційної діяльності, регламентуються двома базовими Законами України. Зокрема, у Законі України від 21 травня 1997 року №280/97-ВРР «Про місцеве самоврядування»³⁵, у Статті 28. «Повноваження у сфері бюджету, фінансів та цін» (пункт 3), до делегованих повноважень відносять «сприяння здійсненню інвестиційної діяльності на відповідній території.»

Крім того, у п. 3 ст. 35. «Повноваження у сфері зовнішньоекономічної діяльності», до сфери компетенції виконавчих органів сільських, селищних, міських рад належать такі повноваження: сприяння у створенні на основі чинного законодавства спільних з іноземними партнерами підприємств виробничої та соціальної інфраструктури та інших об'єктів, залучення іноземних інвестицій для створення робочих місць.

Додатково, у пункті 5 Статті 44. «Делегування повноважень районних та обласних рад відповідним місцевим державним адміністраціям» відзначається сприяння інвестиційній діяльності на території району чи області.

Крім того, у пункті «Б» Статті 18 Закону України від 9 квітня 1999 року (№586-ХІV) «Про місцеві державні адміністрації»³⁶ визначаються повноваження у сфері бюджету та фінансів, згідно з якими місцева державна адміністрація здійснює регулювання інвестиційної діяльності у встановленому порядку. А у пункті 8

³⁵ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

³⁶ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14>



Місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування, мають всі необхідні повноваження для залучення ПІІ та супроводження інвестиційних проектів.

Статті 26, «Повноваження у сфері міжнародних та зовнішньо-економічних відносин» цього Закону вказується, що місцева державна адміністрація вносить у встановленому порядку до профільних органів пропозиції щодо залучення іноземних інвестицій для розвитку економічного потенціалу відповідної території.

Із вище наведеного бачимо, що місцеві органи влади та органи місцевого самоврядування, мають всі необхідні повноваження для залучення ПІІ та супроводження інвестиційних проектів.

Якщо перевести все це у практичну площину, то можна відзначити, що функції органів влади включають:

- створення належних умов для взаємодії між Регіональним центром з інвестицій та розвитку та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, суб'єктами інвестиційної діяльності та іншими зацікавленими організаціями;
- проведення заходів, спрямованих на ефективну діяльність з метою реалізації суб'єктами інвестиційної діяльності інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна»;
- проведення заходів, спрямованих на сприяння економічному розвитку та залученню інвестицій, визначення умов користування земельними ділянками для реалізації інвестиційних проектів, проходження дозвільних процедур та узгоджень;
- формування та впровадження пріоритетних регіональних інвестиційних проектів;
- організацію та підтримку заходів, спрямованих на удосконалення роботи місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань регіонального і місцевого розвитку та залучення інвестицій.

2.7 ПРИНЦИП РОЗБУДОВИ ЕФЕКТИВНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА З РЕГІОНАЛЬНИМИ ЦЕНТРАМИ ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА З ІНВЕСТИЦІЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ

Регіональні центри з інвестицій та розвитку (далі - РЦІР) підпорядковані Державному агентству з інвестицій та управління національними проектами України, яке, у свою чергу, працює на підставі Положення про Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України, яке було затверджено Указом Президента України від 12 травня 2011 р. № 583.

Взаємодія між РЦІР та регіональними органами влади будується на основі угод між відповідними ОДА, обласними радами та Держінвестпроектом.

Такі угоди передбачають спільну роботу з реалізації конкретних національних та регіональних проектів. У цьому контексті, пріоритетні регіональні проекти визначаються регіональними органами вла-



ди, а національні проекти визначаються відповідно до ПКМУ від 8 грудня 2010 р. № 1256 «Про затвердження переліку проектів за пріоритетними напрямками соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)»³⁷.

Таким чином, згідно із підписаною угодою, Агентство бере на себе зобов'язання щодо фінансування розробки техніко-економічних обґрунтувань, пошуку інвесторів та дольового фінансування проектів, а ОДА, зі свого боку, визначає локалізацію проектів, сприяє виділенню земельних ділянок під ці проекти, тощо.

Крім того, ці угоди передбачають:

- співпрацю сторін з питань покращення інвестиційного клімату, залучення інвестицій, підготовки та реалізації національних проектів та/або їхніх складових, а також пріоритетних регіональних проектів;
- створення інвестиційної інфраструктури;
- впровадження проектного підходу до реалізації стратегії розвитку територій, розробка спільного плану дій на 2012-2015 роки з питань залучення інвестицій та реалізації національних проектів та/або їхніх складових, а також інвестиційних проектів згідно зі стратегічними пріоритетами;
- впровадження принципу «єдиного вікна» у підготовку та реалізацію інвестиційних проектів, згідно із Законом України «Про підготовку та реалізацію інвестиційних проектів за принципом «єдиного вікна»;
- формування баз даних інвестиційних проектів (пропозицій), а також потенційних цільових інвесторів для регіону (за їхньою згодою), підтримку яких забезпечує регіональний центр з інвестицій та розвитку;
- формування інвестиційного паспорту та інвестиційної картки, іміджевих продуктів, презентаційних матеріалів та «бренду регіону».

Успішним прикладом ефективної співпраці між регіональними центрами Держінвестпроекту та регіональними органами влади є створення такого партнерства в Автономній Республіці Крим. 12 липня 2012 р. Рада міністрів Криму та Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України підписали Угоду про співпрацю, головною метою якого є активізація інвестиційної діяльності у Криму та залучення інвестицій в економіку регіону.

Зокрема, підписаний документ передбачає співпрацю сторін у реалізації на території Криму 8 національних та 7 регіональних проектів. Серед них є такі національні проекти як «Нове життя» (створення перинатального центру), «Індустріальні парки України», «Чисте місто» (будівництво сміттєпереробних заводів), «Відкритий світ», «Енергія природи», «Місто майбутнього» та інші.

³⁷ <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1256-2010-%D0%BF>



До переліку пріоритетних регіональних інвестиційних проектів увійшли:

- будівництво та реконструкція шляхів;
- будівництво транспортного переходу через Керченську протоку;
- створення комплексної системи управління у сфері поводження з ТПВ на території Євпаторійського, Сакського, Феодосійського, Судакського регіонів та у Симферопольському районі;
- створення індустріального парку «Новий Крим» у Джанкої та Щелкінського індустріального парку;
- створення оптового ринку сільгосппродукції у Сімферополі.

Згідно із цією угодою, Державне агентство з інвестицій бере на себе зобов'язання з фінансування розробки техніко-економічних обґрунтувань, пошуку інвесторів та дольового фінансування проектів.

Зі свого боку, Рада міністрів АРК визначає місця розміщення проектів, сприяє виділенню земельних ділянок під проекти, вирішує відповідні проблемні питання, тощо.

Пріоритетами співпраці між сторонами є також впровадження проектного підходу до реалізації Стратегії розвитку Криму до 2020 р., впровадження принципу «єдиного вікна» у процес підготовки та реалізації інвестиційних проектів, формування баз даних інвестиційних проектів та потенційних цільових інвесторів, проведення щорічного інвестиційного форуму та інші.

2.8 СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ СПЕЦІАЛІСТІВ, ЗАДІЯНИХ У СФЕРІ ЗАЛУЧЕННЯ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Система підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, задіяних в інвестиційному процесі - це важливий елемент, необхідний для успішних та ефективних дій у сфері залучення інвестицій на регіональному рівні.

Система підготовки та підвищення кваліфікації повинна обов'язково включати навчально-тренінгові заходи для співробітників органів влади всіх рівнів - від сільських та селищних рад до структурних підрозділів регіональних органів влади.

В якості ініціатора такого процесу підготовки та підвищення кваліфікації може виступати обласне агентство залучення інвестицій, яке може постійно розробляти та вдосконалювати навчальні програми з урахуванням змін у сфері інвестиційної діяльності. Крім того, АЗІ звичайно мають інституційний та ресурсний потенціал для безпосереднього проведення навчальних заходів з використанням власних ресурсів або ж за допомогою різних проектів міжнародної технічної допомоги.



Для розбудови системної роботи у цьому напрямку важливо мати спеціально розроблений курс в обласних Центрах підвищення кваліфікації, який би на регулярній основі викладався спеціалістам місцевих та регіональних органів влади, які мають відношення до інвестиційного процесу.

В цілому, система підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, задіяних у сфері залучення ПІІ, необхідна для забезпечення інвестиційного процесу кваліфікованими кадрами, які зможуть швидко та якісно виконувати увесь комплекс необхідних заходів із залучення ПІІ та супроводження інвестиційних проектів.

Головним інструментом підвищення кваліфікації державних службовців та робітників органів місцевого самоврядування, задіяних в інвестиційному процесі, є мережа обласних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій Управління державної служби.

В рамках діяльності відповідних центрів формуються короткотермінові навчальні програми, розраховані на різні цільові аудиторії (спеціалістів, керівників підрозділів різного рівня) та залучаються до викладання експерти, які мають відповідний досвід та знання. Тривалість навчальних програм складає від одного дня і до двох-трьох тижнів. Таким чином, є можливість протягом року охопити всі цільові аудиторії актуальною тематикою у сфері інвестиційної діяльності.

В той же час, варто визнати, що на сьогоднішній час у центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації немає єдиних та уніфікованих програм у сфері залучення прямих іноземних інвестицій. У зв'язку із цим, тим, хто бажає підвищити свою кваліфікацію у сфері залучення інвестицій, варто звернути увагу на різні проекти міжнародної технічної допомоги, які функціонують в Україні.

Найбільш поширеними формами є участь у короткострокових семінарах та тренінгах, навчальних візитах.

Метою семінарів-тренінгів є зміцнення потенціалу управління та рівня інформованості посадових осіб органів місцевої виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, відповідальних за економічний розвиток та залучення інвестицій, з питань покращення інвестиційного клімату, підготовки пропозицій щодо промислової нерухомості, розробки інвестиційних проектів, маркетингу території, надання професійних послуг з обслуговування інвесторів для підвищення конкурентоспроможності території у боротьбі за інвестиції - як вітчизняні, так і іноземні.



Важливим та дієвим інструментом у сфері підвищення кваліфікації є участь у навчальних візитах та обмін досвідом.

Враховуючи специфіку діяльності із залучення ПІІ, візити до успішних з точки зору залучення інвестицій міст та регіонів, належать до найбільш ефективних заходів для передачі позитивного досвіду, оскільки вони дають можливість безпосередньо пересвідчитися у результативності заходів із залучення інвестицій та отримати відповіді на запитання безпосередньо від осіб, які мають відношення до їхньої реалізації.

У 2013 р. в Україні продовжуватимуть працювати проекти міжнародної технічної допомоги, які дають можливості для участі у навчально-тренінгових заходах у сфері залучення інвестицій та місцевого економічного розвитку (наприклад, Агентства США з міжнародного розвитку - «АгроІнвест»³⁸, Канадського агентства з міжнародного розвитку - «Економічний розвиток міст»³⁹, тощо). Участь у заходах цих проектів є безкоштовною, але умовою для участі може бути проходження певного конкурсу.

Крім проектів міжнародної технічної допомоги, міста можуть також скористатись послугами провідних вітчизняних та закордонних експертів у сфері залучення прямих іноземних інвестицій, які можуть організувати навчально-тренінгові заходи будь-якої складності та тематики. Провідною організацією, яка об'єднує таких експертів в Україні, є Всеукраїнська громадська організація «Асоціація спеціалістів із залучення інвестицій «ПроІнвест»⁴⁰ (яку вже згадували вище).

Крім участі у навчально-тренінгових заходах важливим елементом підвищення кваліфікації спеціалістів є самоосвіта - робота з аналітичними та методичними матеріалами. Для зручності, у Додатку 1 «Додаткова література та корисні ресурси» цього Посібника наводяться посилання на навчальні та інформаційно-аналітичні матеріали Конференції ООН з торгівлі та розвитку, Світового банку, Міжнародної фінансової корпорації та інших авторитетних організацій.

³⁸ <http://www.agroinvest.org.ua/>

³⁹ <http://www.rgd.org.ua/organization/cida/>

⁴⁰ <http://proinvest.in.ua/>



2.9 ОГЛЯД СТИМУЛІВ ТА ПІЛЬГ ДЛЯ ІНВЕТОРІВ, ЯКІ НАДАЮТЬСЯ ЗГІДНО ІЗ УКРАЇНСЬКИМ ЗАКОНОДАВСТВОМ

На державному рівні, одним зі способів стимулювання інвестиційної діяльності є податкові механізми.

В рамках проголошеної податкової реформи в Україні був прийнятий Податковий кодекс України, який почав діяти з 1 січня 2011 р. Одним із головних завдань Податкового кодексу України є скорочення податкового навантаження, підвищення зацікавленості іноземних інвесторів у капіталовкладеннях до базових галузей економіки, а також у виробництва для заміщення імпорту та в інфраструктуру.

З метою стимулювання інвестиційної активності у Податковому кодексі передбачається поетапне скорочення податку на прибуток з 25% до 16% (з 01.01.2014 року). Ставку податку на додану вартість планується скоротити на 3% і з 01.01.2014 р. вона має складати 17%.

У Статті 21 розділу XIX Податкового кодексу України передбачається, що кошти, які звільняються від оподаткування, спрямовуються підприємствами - платниками податків на збільшення обсягів виробництва, переоснащення матеріально-технічної бази, впровадження найсучасніших технологій, пов'язаних із базовою діяльністю такого платника податків, та/або на повернення кредитів, використаних для вказаних цілей та на виплату відсотків за ними. Згідно зі Статтею 197 розділу V Податкового кодексу України від ПДВ звільнюються операції ввезення на митну територію України енергоощадного обладнання та матеріалів.

Стимулювання прямого іноземного інвестування у сільське господарство є для України пріоритетним: з одного боку - через низький рівень зайнятості населення та заробітної платні, а з іншого боку - через суттєву частку цієї галузі у ВВП. Відповідно, Податковий кодекс України передбачає, що прибуток підприємств машинобудування для агропромислового комплексу звільняється від оподаткування на 10 років.

З метою стимулювання залучення інвестицій у країну, згідно із новим Податковим кодексом, на 10 років також звільняється від оподаткування прибуток підприємств легкої промисловості, які не працюють з давальницькою сировиною, прибуток суб'єктів господарювання, отриманий від надання готельних послуг, та прибуток від базової діяльності та науково-дослідних робіт підприємств авіабудівної промисловості. Також передбачаються пільги на проведення енергоощадних заходів та на реалізацію енергоефективних проектів підприємствами.

Повний перелік пільг, закріплених у Податковому кодексу України, наводиться у *Додатку 8* до цього Посібника.



Важливим доповненням до існуючих стимулів та пільг стало прийняття Закону України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць»



Крім того, важливим доповненням до існуючих стимулів та пільг стало прийняття **Закону України «Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць»⁴¹**.

Закон визначає головні засади державної політики в інвестиційній сфері на період 2012-2032 рр. у зв'язку зі стимулюванням залучення інвестицій до пріоритетних галузей економіки та спрямований на концентрацію ресурсів держави та приватних інвесторів на пріоритетних напрямках розвитку економіки з метою впровадження найсучасніших та енергоощадних технологій, створення нових робочих місць, розвитку регіонів.

Згідно зі Статтею 2 цього закону, пріоритетними галузями економіки є галузі, спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній конкурентоспроможній екологічно чистій продукції, високоякісних послугах, які реалізують державну політику з розвитку виробничого та експортного потенціалу, та створення нових робочих місць. Перелік пріоритетних галузей економіки визначається Кабінетом Міністрів України.

Реалізація закону визначає:

- порядок та умови державної підтримки інвестиційної діяльності за пріоритетними галузями економіки;
- критерії державної підтримки інвестиційних проектів за пріоритетними напрямками розвитку економіки;
- поняття «інвестиційний проект за пріоритетними напрямками розвитку економіки» та критерії відповідності пріоритетним напрямкам розвитку економіки;
- додаткові повноваження Ради міністрів АРК, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій.

Інвестиційним проектом у пріоритетній галузі економіки вважається інвестиційний проект, який передбачається реалізувати на новоствореному або на діючому підприємстві, на якому буде проведена реконструкція або модернізація (із обов'язковою умовою виділення окремого структурного підрозділу, в якому буде виконуватись інвестиційний проект) і який одночасно відповідає таким критеріям:

- 1) загальна кошторисна вартість перевищує суму, еквівалентну:
 - 3 мільйонам євро - для суб'єктів великого підприємництва;
 - 1 млн. євро - для суб'єктів середнього підприємництва;
 - 500 тис. євро - для суб'єктів малого підприємництва;

⁴¹ <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5205-vi>



2) кількість створених нових робочих місць для працівників, які безпосередньо задіяні у виробничих процесах, перевищує:

- 150 - для суб'єктів великого підприємництва;
- 50 - для суб'єктів середнього підприємництва;
- 25 - для суб'єктів малого підприємництва;

3) середня заробітна платня працівників не менш ніж у 2,5 рази перевищує розмір мінімальної заробітної платні, встановлений законом на 1 січня звітного (податкового) року.

Законом регламентуються додаткові повноваження Ради міністрів АРК, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, а саме:

- відбір інвестиційних проектів, запланованих до реалізації в рамках цього Закону, а також розгляд інвестиційних проектів за пріоритетними галузями економіки та внесення до Кабінету Міністрів України пропозицій щодо надання державної підтримки суб'єктам інвестиційної діяльності, які реалізують інвестиційні проекти у пріоритетних галузях економіки;
- сприяння в отриманні у встановленому порядку дозвілних документів для початку реалізації інвестиційного проекту, вирішення поточних питань у його реалізації.

Законом передбачені такі преференції для інвесторів:

В рамках Податкового кодексу України:

1) Термін погашення податкових векселів для суб'єктів господарювання, які реалізують інвестиційні проекти у пріоритетних галузях економіки, настає на 60-й календарний день з моменту його подання митному органу;

2) Прибуток, отриманий від реалізації інвестиційних проектів суб'єктами господарювання, які реалізують інвестиційні проекти у пріоритетних галузях економіки, оподатковуються за такою ставкою:

- з 1 січня 2013 року до 31 грудня 2017 року включно - 0%;
- з 1 січня 2018 року до 31 грудня 2022 року включно - 8%;
- з 1 січня 2023 року - 16%.

3) Суб'єкти господарювання у процесі реалізації інвестиційних проектів у пріоритетних галузях економіки, тимчасово, з 1 січня 2013 р. і до 31 грудня 2022 р. включно, розраховують податок на прибуток підприємств з урахуванням певних особливостей.

В рамках Митного кодексу України передбачені особливості оподаткування ввізним митом суб'єктів господарювання, які реалізують інвестиційні проекти у пріоритетних галузях економіки. Тимчасово звільняються від оподаткування ввізним митом при ввозі на митну територію України та помещенні у митний режим імпорту:



До 1 січня 2018 р. - обкладання (приладдя) та комплектуючі вироби до нього, які ввозяться суб'єктами господарювання виключно для реалізації інвестиційних проектів, призначені для застосування у технологічному процесі, за умови, що такі товари:

- не є підакцизними;
- виготовлені протягом не більше трьох років до моменту державної реєстрації інвестиційного проекту та не були у використанні;
- не виробляються в Україні та не мають аналогів в Україні.

Порядок ввозу, перелік та обсяги вказаних товарів із визначенням їхніх кодів згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності затверджуються Кабінетом Міністрів України разом із ухваленням кожного окремого інвестиційного проекту.

РОЗДІЛ 3.

ПІДГОТОВКА ПРОДУКТУ
ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙ



Як зазначалось раніше (див. *розділ 1.2.2*), головним продуктом для інвестицій є **нерухомість** - це земля, споруди, майнові комплекси, розташовані у зручних місцях, які можуть застосовуватись потенційними інвесторами для створення нового виробництва чи для ведення бізнесу.

Попит на промислову нерухомість формується головним чином для забезпечення потреб транснаціональних компаній, які переносять свою діяльність в Україну.

Концепція створення промислової нерухомості передбачає, що іноземні компанії (особливо у сфері промислового виробництва), через їхню мобільність та необхідність постійно шукати умови для скорочення витрат, задля підтримки своєї конкурентоспроможності на глобальному ринку, будуть переміщувати свою діяльність - у випадку України, з Європи далі на Схід.

Таким чином, розуміючи важливість промислової нерухомості для заохочення прямих іноземних інвестицій можна зробити висновок: найбільш доцільним буде працювати із попитом, виходячи із наявних умов та орієнтуючись на потреби потенційних інвесторів.

З точки зору конкретного міста, яке розраховує результативно боротися за залучення ПІІ, важливо ще задовго до появи інвестиційного запиту потенційного інвестора, провести певні заходи, спрямовані на створення промислової нерухомості.

Під створенням промислової нерухомості має розумітись визначення та відповідна підготовка земельних ділянок, майнових комплексів, які потенційно можуть застосовуватись для створення нового виробництва. У цьому контексті важливо також враховувати невід'ємні характеристики промислової нерухомості, до яких належать інженерно-технічна інфраструктура, вигідне розташування та транспортна інфраструктура прийнятної якості, а також наявність поблизу робочої сили.

У цьому Посібнику головна увага приділяється промисловій нерухомості, але потрібно розуміти, що принцип підготовки пропозицій для інвесторів у невиробничій сфері - туризм (готелі), торгівля, розваги та інші види діяльності - буде однаковим і він зводиться до того, що місто має визначитись із баченням свого розвитку, типом інвесторів, яких воно планує залучити, та визначити для цього конкретний об'єкт нерухомості або ж земельну ділянку, які воно зможе їм запропонувати.

Для ефективної роботи із залучення інвестицій кожному місту чи району потрібно мати оптимальний набір із земельних ділянок промислового призначення типу «Грінфілд», площею в середньому від 5 до 10 га, одну чи декілька земельних ділянок площею від 15 га (щоб мати можливість отримувати пільги та преференції в рамках Закону України «Про індустріальні парки») та декілька майнових об'єктів типу «Браунфілд».

У цьому випадку головна мета полягає у визначенні та у детальному дослідженні цих ділянок з огляду на наявність інженерної



Важливо розуміти, що наявність таких об'єктів не гарантує автоматичного приходу інвесторів, але можна стверджувати, що відсутність пропозицій нерухомості позбавляє українські міста можливості приймати повноцінну участь у боротьбі за інвестиції.

інфраструктури необхідної потужності, а також у вирішенні юридичних та земельних питань, щоб дозволити потенційному інвестору швидко та прозоро отримати права власності на таку ділянку чи об'єкт.

Відповідні дослідження повинні оформлюватися у відповідності до міжнародної практики, дозволяючи потенційному інвестору їх легко оцінювати та порівнювати із конкурентними, а їх результати потрібно доносити до потенційних інвесторів усіма можливими способами.

Важливо розуміти, що наявність таких об'єктів не гарантує автоматичного приходу інвесторів, але можна стверджувати, що відсутність пропозицій нерухомості позбавляє українські міста можливості приймати повноцінну участь у боротьбі за інвестиції.

3.1 ПРИНЦИП ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ВІДБОРУ ПРІОРИТЕТНИХ ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК ТА ОБ'ЄКТІВ НЕРУХОМОСТІ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Відокремлюють два головних типи об'єктів нерухомості:

- земельні ділянки типу «Грінфілд»;
- майнові комплекси типу «Браунфілд».



Земельна ділянка «Грінфілд» - цим терміном користуються для опису неосвоєної ділянки землі, яку раніше не застосовували для промислового чи для іншого виробництва; використовували (або досі використовують) для сільського господарства, або ж яка є частиною природного ландшафту.

Потрібно розуміти, що не кожна ділянка може бути привабливою для інвестицій і тому вона має відповідати певному набору вимог. Типові необхідні характеристики для земельної ділянки типу «Грінфілд»:

- рівна ділянка без фізичних перешкод та старих ушкоджень;
- наявність поблизу (до 45 хвилин їзди транспортом) достатньої кількості робочої сили;
- вдале транспортне розташування (під'їзні автомобільні та залізничні шляхи);
- наявність технічної інфраструктури з необхідними потужностями безпосередньо на межах ділянки або ж поблизу;
- сприятливий діловий клімат у регіоні.



Майновий комплекс «Браунфілд» - це освоєні у минулому землі, які не повністю завантажені в економічному сенсі, інколи вільні, покинуті чи забруднені землі.



Із цього визначення випливає, що ділянка типу «Браунфілд»:

- не обов'язково є промисловою ділянкою;
- може досі частково використовуватись (на ділянці можуть існувати споруди);
- може бути великою; або малою; або є малою частиною великої ділянки;
- може бути покинутою; або забрудненою; або ж одночасно покинутою та забрудненою;
- може бути не завантаженою, в економічному сенсі, через поганий фінансовий стан власника або ж з інших причин.

Головними перевагами майнових комплексів типу «Браунфілд» для потенційних інвесторів є відсутність проблем зі швидким отриманням права власності та наявність існуючих інженерних мереж та комунікацій.

В той же час, ділянки типу «Браунфілд» мають і свої недоліки:

- інфраструктура суттєво зношена;
- потужність існуючих інженерних систем може не відповідати потребам інвестора;
- планування виробничих приміщень не відповідає вимогам бізнесових процесів інвестора;
- підвищена небезпека наявності екологічних забруднень на ділянці.

Роботи з пошуку об'єктів нерухомості починаються з проведення інвентаризації земельних ділянок спільно із управлінням земельних ресурсів. У цьому випадку дуже важливо вірно сформулювати завдання та поставити цілі спеціалістам відділу земельних ресурсів. Враховуючи поточні бюрократичні особливості (труднощі) у взаємодії із цими відділами, найефективніше проводити таку роботу за підтримки та за прямим дорученням міського голови чи голови райдержадміністрації.

На жаль, у містах не завжди будуть доступними земельні ділянки промислового призначення. Зазвичай, прийнятні ділянки - це землі резерву чи землі іншого цільового призначення. У зв'язку з цим, потрібно буде провести певні процедури, пов'язані з проведенням робіт із землеустрою та з розробкою проектів землевідведення. Як відомо, такі процедури потребують дуже тривалого часу, тому їх потрібно проводити заздалегідь, ще до отримання запитів від потенційних інвесторів.

Після визначення об'єктів промислової нерухомості необхідно забезпечити:

- збирання всієї можливої інформації щодо відповідного об'єкту;



- дослідження усіх технічних аспектів, які мають значення для потенційних інвесторів;
- проведення документального оформлення результатів дослідження у відповідності до міжнародних стандартів (детально розглядається у розділі 4.2.4).

Така інформація збирається за спеціальними встановленими формами, які були розроблені та застосовуються у роботі *InvestUkraine*. Ці форми наводяться у додатках 2 та 3 до цього Посібника.

3.2 ПРОВЕДЕННЯ ПОПЕРЕДНЬОГО ЮРИДИЧНОГО ТА ТЕХНІЧНОГО ОБСТЕЖЕННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНОК ТА МАЙНОВИХ КОМПЛЕКСІВ, ЩО ПРОПОНУЮТЬСЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Важливим етапом реалізації інвестиційного проекту є пошук потенційним інвестором найбільш прийнятної території для розміщення свого виробництва чи для ведення бізнесу. У цьому випадку єдиним способом зробити процес придбання земельних ділянок якомога безпечнішим, а також визначити можливості повноправно та ефективно використовувати земельну ділянку для реалізації інвестиційного проекту, є проведення попереднього комплексного аудиту таких ділянок, так званого *Due diligence* («Дью-ділідженс», англ. - комплексна юридична та технічна оцінка, юридична та технічна експертиза, комплексна перевірка, перевірка належного правового статусу та технічного стану).

Головною метою проведення процедури *Due diligence* є отримання інвестором якомога більш детальної інформації щодо юридичного статусу земельної ділянки, можливості її придбання та щодо наявності інженерної інфраструктури належної якості, яка дозволить прийняти зважене рішення стосовно доцільності розміщення свого бізнесу на окремій конкретній території.

При цьому важливо врахувати, що у разі проведення процедури *Due diligence* буде встановлено, що мінімальні вимоги потенційного інвестора для реалізації інвестиційного проекту в межах певної ділянки виконуються, то є шанси на прийняття позитивного рішення щодо інвестування.

Якщо ж хоча б один параметр земельної ділянки не відповідає вимогам інвестора, то якість інших складових, визначених за результатами проведення процедури *Due diligence*, вже не матиме ніякого значення.

Щоб повною мірою усвідомити важливість проведення процедури *Due diligence*, наведемо ключові вимоги до земельних ділянок типу «Грінфілд», які шукає інвестор:

- цільове призначення - землі промисловості;
- наявність проекту землеустрою;
- чітко визначена ціна придбання або оренди та алгоритм відчуження;
- проведені обстеження інженерних комунікацій;
- (зазвичай) площа - від 4,0 га.



При цьому також припускаються пропозиції земель резерву не-сільськогосподарського призначення, а в окремих випадках при-пускаються пропозиції земель сільськогосподарського призначення - господарські двори (за окремою процедурою).

Вимоги до майнових комплексів типу «Браунфілд», які шукає інвестор:

- темнична можливість застосувати об'єкт для реалізації інвестиційного проекту без суттєвих капітальних витрат на підведення необхідної інженерної інфраструктури;
- визначені параметри вартості для продажу у власність або для надання в оренду з урахуванням можливості руйнування майнового комплексу, з метою отримання земельної ділянки для розміщення нового об'єкту.

Для придбання земельної ділянки з метою її ефективного використання у майбутньому, комплексний *Due diligence* є обов'язковою процедурою, яка забезпечить інвестора від додаткових витрат або фінансових збитків у майбутньому, дозволить йому зберегти право власності на придбану земельну ділянку.

У процесі проведення процедури *Due diligence* для земельної ділянки необхідно брати до уваги, що від її результатів залежить привабливість ділянки для потенційного інвестора. Враховуючи особливості, пов'язані із придбанням земельної ділянки, а також вище згадані проблеми, перевірка земельної ділянки не може бути поверхневою, а повинна бути комплексною, прискіпливою та критичною, часто із залученням спеціалістів з інших галузей та з необхідністю доступу до таких джерел, як бази даних відповідних державних органів.

Зазвичай, ті спеціалісти, які проводять таку процедуру, потребуватимуть відповідей на чимало додаткових запитань (а місцеві органи влади мають бути готовими до відповідей на ці запитання), а саме:

- історія виникнення та подальшої передачі прав на земельну ділянку (законність його придбання);
- наявність судових чи інших спорів щодо земельної ділянки;
- аналіз документів, якими встановлюються права на ділянку;
- цільове призначення земельної ділянки;
- наявність будь-яких обтяжень, обмежень (сервітути) на використання земельної ділянки;
- відповідність фактичного місцезнаходження ділянки вказаному у документах на цю ділянку;
- особливості земельної ділянки з огляду на її географічне та ландшафтне розташування;

Due diligence для земельної ділянки зазвичай починається з пере-



Due diligence дозволяє визначити наявні недоліки та проблемні питання земельних ділянок з метою їхнього усунення ще до розгляду відповідної ділянки потенційним інвестором

вірки історії володіння об'єктом, що включає історію його виникнення (створення) та подальшої передачі прав на нього.

Для перевірки земельної ділянки обов'язковим буде також аналіз чинних документів, якими встановлюються права на таку ділянку. При цьому, враховуючи особливості земельної ділянки як об'єкту правовідносин взагалі, а також особливості виникнення прав на неї зокрема, перевіряється не лише сам документ, що встановлює права, а також і факт його реєстрації у відповідних профільних органах.

Важливим аспектом у процесі перевірки земельної ділянки є також своєчасне встановлення наявності тих чи інших обтяжень та обмежень на використання земельної ділянки згідно із цілями потенційного інвестора. Крім того, на земельні ділянки можуть поширюватись права третіх осіб, цими ділянками можуть проходити лінії електропередач, підземні комунікації, окремі частини ділянок можуть знаходитись в охоронних зонах, на них можуть знаходитись зелені насадження. У разі несвоєчасного встановлення, всі ці фактори можуть створити для інвестора реальні проблеми у процесі будівництва тих чи інших об'єктів. Фактична наявність розташованих в межах ділянки будь-яких покинутих будівель чи розвалин (хоча офіційна позиція органів архітектури може вказувати на відсутність будівель на ділянці) також може стати у майбутньому приводом для суперечок щодо прав третіх осіб на ділянку.

Окремим моментом є встановлення особливостей земельної ділянки з огляду на її географічне та ландшафтне місцезнаходження, а також визначення відповідності кадастрових даних фактичному розташуванню земельної ділянки.

Для цього потрібно залучити спеціалістів, які зможуть провести геодезичну зйомку земельної ділянки та точно встановити її місцезнаходження згідно з координатами, вказаними у кадастровій документації чи у документації із землеустрою та/або поновити межі земельної ділянки в натурі (на місцевості). Неприятливі ландшафтні та геологічні особливості земельної ділянки можуть також створити для інвестора чимало проблем у процесі користування ділянкою (зокрема, призвести до збільшення витрат на зміну ландшафту, на додаткове підсилення фундаментів).

Підводячи підсумок, можна відзначити, що процедура *Due diligence* дозволяє визначити наявні недоліки та проблемні питання земельних ділянок з метою їхнього усунення ще до розгляду відповідної ділянки потенційним інвестором.

Потрібно розуміти, що визначення проблемного питання чи інших перешкод, які ускладнюють реалізацію інвестиційного проекту на етапі дослідження ділянки потенційним інвестором, не дозволить йому прийняти позитивне рішення щодо інвестування, оскільки це часто або призводитиме до додаткових витрат, які можуть зробити проект економічно недоцільним, або ж потребуватиме більше додаткового часу, якого у інвестора може і не бути.



*Таким чином, роль органів державної влади на етапі підготовки земельних ділянок полягає у тому, щоб зібрати всю можливу інформацію щодо цих ділянок, провести необхідні дослідження, а найголовніше - визначити та **вирішити** проблемні питання (якщо такі питання виникатимуть) ще до приходу інвестора на ділянку.*

3.3 ОГЛЯД ЗЕМЕЛЬНИХ ПРОЦЕДУР У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ДІЛЯНОК ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Усі земельні процедури, які пов'язані з отриманням земельних ділянок в оренду чи у власність, регулюються Земельним кодексом України.

Розглянемо найважливіші статті відповідного кодексу, які найбільше впливають на земельні процедури.

Для реалізації інвестиційного проекту найдоцільніше користуватись землями промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення. До цієї категорії належать земельні ділянки, надані у встановленому порядку підприємствам, установам та організаціям для здійснення відповідної діяльності.

Відповідно до Земельного кодексу України⁴², до земель промисловості належать землі, надані для розміщення та експлуатації головних, підсобних і допоміжних будівель та споруд промислових, гірничодобувних, транспортних та інших підприємств, їхніх під'їзних шляхів, інженерних мереж, адміністративно-побутових будівель та інших споруд.

Згідно із пунктом 2 Статті 82 Земельного кодексу України, іноземні юридичні особи можуть отримувати право власності на земельні ділянки несільськогосподарського призначення:

- а) в межах населених пунктів у випадку придбання об'єктів нерухомого майна та для спорудження об'єктів, пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності в Україні;
- б) за межами населених пунктів у випадку придбання об'єктів нерухомого майна.

Підстави отримання права на землю. Громадяни та юридичні особи отримують право власності та право користування земельними ділянками із земель державної чи комунальної власності за рішеннями органів виконавчої влади або органів місцевого самоврядування в межах своїх повноважень, визначених цим Кодексом або за результатами аукціону.

Отримання **права на землю** громадянами та юридичними особами здійснюється шляхом передачі земельних ділянок у власність або надання їх у користування.

⁴² <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>



Порядок передачі земельних ділянок в оренду. Передача в оренду земельних ділянок, які знаходяться у державній чи комунальній власності, здійснюється на підставі рішення відповідного органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування згідно із їхніми повноваженнями, як це визначається у ст. 122 Земельного кодексу, або за угодою купівлі-продажу права оренди земельної ділянки (у випадку продажу права оренди) шляхом укладання угоди про оренду земельної ділянки.

Передача в оренду земельних ділянок, які знаходяться у державній чи у комунальній власності, здійснюється за результатами проведення земельних торгів, окрім випадків, встановлених частинами другою та третьою Стаття 134 Земельного кодексу.

Передача в оренду земельних ділянок, які знаходяться у власності громадян та юридичних осіб, здійснюється за угодою оренди між власником земельної ділянки та орендарем. Підставою для укладання угоди про оренду може бути цивільно-правова угода про відчуження права оренди.

Варто звернути увагу на обмеження встановлені у статтях 81 та 82 Земельного кодексу України для іноземних юридичних осіб та громадян у зв'язку із заборонаю придбання такими особами права власності на земельні ділянки сільськогосподарського призначення.

3.4 ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ ТА ПРОМИСЛОВІ ЗОНИ: МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ ТА МОДЕЛІ ДІЯЛЬНОСТІ

Успішний досвід залучення прямих іноземних інвестицій у країнах Центрально-східної Європи (Чехія, Польща, Словаччина та інші) демонструє, що найбільш ефективним інструментом для залучення великих стратегічних інвесторів є спеціально підготовлені земельні ділянки, так звані промислові парки. Це, зазвичай, великі за площею території (від 30 га та більше), до яких вже підведені інженерно-технічні комунікації з великою резервною потужністю, які знаходяться біля великих автомагістралей та, безумовно, поблизу міст з достатнім резервом робочої сили. Таким чином, інвестор, заходячи на територію промислового парку, отримує усі можливості для того, щоб швидко розпочати свою діяльність.

На жаль, станом на початок 2013 року, в Україні не було жодного діючого промислового парку. В той же час, на національному рівні проводиться активна робота у цьому напрямку. Зокрема, 5 вересня 2012 р. почав діяти Закон України «Про промислові парки»⁴³, який буде розглядатись нижче, а крім того, у Держінвестроекті України почав діяти спеціальний національний проект «Промислові парки України». Мета цього проекту - визначити 10 найбільш перспективних для залучення стратегічних інвесторів пілотних об'єктів та за рахунок коштів державного бюджету України провести найсучасніші дослідження, розробити ТЕО та підвести (побудувати) інфраструктуру до меж таких ділянок.

⁴³ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>

3.4.1 РОЛЬ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ У ЗАЛУЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙ



Ключовою перевагою промислового парку є забезпечення швидкого та прозорого доступу компанії на ділянку

Головні переваги того, що може запропонувати підприємству індустриальний парк:

- ключовою перевагою промислового парку є забезпечення швидкого та прозорого доступу компанії на ділянку;
- важливу роль відіграють також менші витрати на будівництво виробничих приміщень, оскільки підготовчі роботи вже були частково виконані;
- компанії також мають доступ до спільних споруд та послуг в індустриальних парках - наприклад, водо- та електропостачання, очищення стоків, збирання сміття, пожежна безпека чи послуги охорони;
- для малих та середніх підприємств колективний доступ до таких споруд може бути дуже важливим, оскільки вони можуть не мати відповідних фінансових можливостей для забезпечення індивідуального доступу;
- розташування поблизу багатьох виробництв може підштовхнути їх до співпраці між собою.

Серед об'єктивних економічних переваг індустриальних парків виділяють такі:

- парки підтримують розвиток перспективних секторів економіки країни та збільшують частку працюючого населення на національному та місцевому рівнях завдяки залученню нових приватних інвестицій, місцевих та іноземних;
- вони заохочують промисловців до відкриття підприємств на певних територіях завдяки низьким витратам на капіталовкладення та можливостям для спрощення відкриття підприємств;
- завдяки наявності на території промислового парку інженерно-технічної інфраструктури необхідної потужності, інвестор заощаджує суттєві кошти та час, які звичайно додатково витрачаються на будівництво громадської інфраструктури (шляхи, електричні підстанції, очисні споруди, тощо).

Все це додатково підкреслює привабливість індустриальних парків для інвесторів та необхідність їх масового будівництва на території України для створення сприятливих умов із залучення прямих іноземних інвестицій.



3.4.2 ГОЛОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ЗАКОНУ УКРАЇНИ “ПРО ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ”

Механізм створення індустриальних парків визначається Законом України від 21 червня 2012 р. № 5018-VI «Про індустриальні парки»⁴⁴.

Цей Закон визначає правові та організаційні підстави для створення та функціонування індустриальних парків на території України з метою забезпечення економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територій, активізації інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць, розвитку сучасної виробничої та ринкової інфраструктури.

Згідно із цим Законом визначається понятійний апарат, який має відношення до створення та функціонування індустриальних парків:

- **вибір території для індустриального парку** - комплекс організаційно-правових заходів, заходів планування та інших дій органів державної влади і органів місцевого самоврядування з пошуку, викупу, відведенню та встановлення в натурі (на місцевості) вільних від забудови чи забудованих земельних ділянок, призначених для створення індустриального парку;
- **індустріальний (промисловий) парк** (далі - індустриальний парк) - встановлена ініціатором створення індустриального парку у відповідності до містобудівної документації та обладнана відповідною інфраструктурою територія, в межах якої учасники індустриального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері промислового виробництва, а також науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації та телекомунікації на умовах, які визначаються цим Законом та угодою про здійснення господарської діяльності в межах індустриального парку;
- **облаштування індустриального парку** - виконання, згідно умов угоди про створення та функціонування індустриального парку та згідно із Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності»⁴⁵ комплексу робіт та послуг з підготовки земельних ділянок, а також проектування, будівництва, реконструкції, ремонту та облаштування об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури чи інших об'єктів, управляючою компанією та/або ініціатором створення індустриального парку за рахунок бюджетних, своїх, запозичених чи інших коштів з метою створення належних умов для здійснення учасниками господарської діяльності.

⁴⁴ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5018-17>

⁴⁵ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>



Важливим аспектом у процесі створення індустріального парку є вимоги до земельної ділянки. Зокрема, земельна ділянка, використання якої планується для створення та функціонування індустріального парку, може розміщуватись в межах або за межами населених пунктів і повинна відповідати таким вимогам:

- відноситися до земель промисловості;
- бути придатною для промислового використання з урахуванням умов та обмежень, встановлених відповідною містобудівною документацією;
- площа земельної ділянки чи сукупна площа суміжних земельних ділянок повинна складати не менш ніж 15 гектарів та не більше 700 гектарів.

3.4.3 МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ

Згідно із Законом України «Про індустріальні парки» ініціатор створення такого парку повинен розробити та затвердити концепцію індустріального парку, в якій вказується:

1. назва індустріального парку;
2. ініціатор створення індустріального парку;
3. мета, завдання створення та функціональне призначення індустріального парку;
4. місце розташування та розмір земельної ділянки;
5. термін часу, на який створюється індустріальний парк;
6. вимоги до учасників індустріального парку;
7. орієнтовні загальні показники споживання енергоресурсів, води, тощо;
8. план розвитку індустріального парку;
9. орієнтовні ресурси (фінансові, матеріальні, технічні, трудові, природні, тощо), необхідні для створення та функціонування індустріального парку, очікувані джерела для залучення цих ресурсів;
10. організаційна модель функціонування індустріального парку;
11. очікувані результати функціонування індустріального парку;
12. інша інформація на розсуд ініціатора створення.

Після цього концепція індустріального парку затверджується ініціатором створення такого парку шляхом прийняття відповідного рішення.

Далі, за процедурою, яка прописана у ст. 18-19 Закону України «Про індустріальні парки», потрібно вибрати управляючу компанію, яка, після підписання з ініціатором створення угоди про створення та функціонування індустріального парку, отримує відповідний правовий статус.



Крім того, передбачається можливість державного стимулювання створення індустріальних парків. Зокрема, державна підтримка для облаштування індустріальних парків може здійснюватись за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, та з інших, не заборонених законодавством джерел. Для цього, уповноважений державний орган, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, виконавчі органи відповідних місцевих рад, у порядку, передбаченому законодавством, щорічно подають пропозиції до проекту Державного бюджету України і проектів рішень щодо відповідних місцевих бюджетів з питань фінансової підтримки облаштування індустріальних парків.

Безпосередня підтримка може надаватись у формі безвідсоткових кредитів, цільового фінансування на безповоротній основі для облаштування індустріальних парків.

З прикладами готових концепцій, що були підготовлені експертами Проекту ЄС-ПРООН "Підтримка регіонального розвитку Криму", можна ознайомитися на сайті Проекту у розділі "Залучення інвестицій" бібліотеки з регіонального розвитку⁴⁶.

3.4.4 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ТА ПРОМИСЛОВИХ ЗОН

У процесі створення індустріальних парків та промислових зон потрібно враховувати специфіку конкретної земельної ділянки та потужностей доступної інженерно-технічної інфраструктури.

На першому етапі потрібно провести аналіз можливих варіантів та оптимального розташування індустріального парку у регіоні. Після визначення земельної ділянки, на якій доцільно розвивати індустріальний парк, потрібно провести його дослідження за процедурою, що розглядалася вище.

Якщо у процесі дослідження підтверджується інформація про великий потенціал земельної ділянки, яка пропонується для створення індустріального парку, то необхідно перейти до розробки концепції, яка буде відповідати вимогам ст. 17 Закону України «Про індустріальні парки».

Наступним етапом створення індустріального парку може бути розробка попереднього техніко-економічного обґрунтування потенційного розвитку та візуалізованого дизайну парку (концептуального дизайну⁴⁷). Цей документ має дати відповідь на запитання щодо подальшої доцільності розробки ТЕО.

Паралельно із розробкою ТЕО буде також доцільно розробити проект землеустрою для земельної ділянки, яка пропонується для створення індустріального парку, а також пройти пов'язані із цим процедури узгодження, які дуже часто потребують тривалого часу.

⁴⁶ www.srdc.crimea.ua/library_regional_development/investment_promotion/

⁴⁷ Вдалим прикладом є звіт про дослідження перспектив створення індустріального парку в Бахчисарайському районі АР Крим, який був підготовлений Проектом ЄС-ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму» у травні-червні 2013 року - www.srdc.crimea.ua/pdf/fdi/tools/ConceptualDesign.pdf



Після розробки та затвердження ТЕО і проекту землеустрою для земельної ділянки можна організувати маркетингові заходи для пошуку потенційних девелопера/оператора парку та інвесторів.

Після виконання цього етапу, у разі відсутності у найближчій перспективі державного фінансування, буде доцільно розробити фінансову модель, яка передбачає покриття подальших витрат на створення індустріального парку (наприклад, на підведення інженерної інфраструктури) поетапно, за рахунок коштів, що надходять від відчуження окремих частин парку інвесторам, що залучаються.

В якості альтернативи, на цьому етапі роль державних чи муніципальних органів влади може обмежуватись пошуком потенційних девелоперів або операторів, які будуть готовими до фінансування створення індустріального парку в якості управляючої компанії або ж якірного, великого стратегічного інвестора.

РОЗДІЛ 4.

МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЇ ТА
ЦІЛЬОВИЙ ПОШУК
ІНВЕСТОРІВ



Завданням маркетингу міста чи регіону є його позиціонування в очах інвесторів як території, що має конкурентні переваги та можливості для реалізації комерційно прибуткових проектів.

В умовах підсилення конкуренції територій за інвестиції, органи місцевого самоврядування в усьому світі, а зараз і в українських містах, все частіше застосовують інструменти маркетингу у муніципальному управлінні.

Завданням маркетингу міста чи регіону є його позиціонування в очах інвесторів як території, що має конкурентні переваги та можливості для реалізації комерційно прибуткових проектів. Розробка відповідного плану маркетингових заходів є невід'ємним компонентом для здійснення системної та результативної діяльності з донесенням до інвесторів інформації щодо можливостей території.

Забезпечити інформованість потенційних інвесторів щодо актуальних інвестиційних можливостей регіону неможливо без встановлення та підтримки каналів комунікації з ними. У цьому контексті, до головних маркетингових інструментів, які доступні на регіональному та місцевому рівнях, належать такі:

- створення та підтримка міського чи районного інвестиційного порталу;
- проведення щорічного інвестиційного форуму;
- участь у міжнародних інвестиційних виставках та форумах;
- розробка та розповсюдження інформаційно-аналітичних матеріалів, каталогів інвестиційних пропозицій та іншої поліграфічної продукції;
- цільова розсилка інвестиційних пропозицій потенційним інвесторам.

Вибір конкретного набору маркетингових інструментів для застосування залежить від багатьох факторів – перш за все, від наявності бюджету, цілей, завдань та від поточного стану справ у сфері залучення інвестицій, а також від кадрового потенціалу, який зможе розробити та регулярно впроваджувати такі інструменти.

4.1 ПІДГОТОВКА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Маркетинговий план, як основа стратегії залучення інвестицій, має включати до себе комплекс заходів для підвищення інвестиційної привабливості регіону з урахуванням його конкретних особливостей.

Маркетинговий план має містити опис конкретних маркетингових механізмів та інструментів, які доцільно застосовувати у певній послідовності, щоб максимально ефективно використати доступні ресурси. Іншими словами – він повинен давати відповідь на запитання – де та як буде найефективніше шукати потенційних інвесторів, у відповідності до пріоритетів міста чи регіону.

Надмірна концентрація зусиль лише на одному-двох типах маркетингових заходів може створити загрозу для виконання усього комплексу заходів. Наприклад, якщо підготувати велику кількість



поліграфічної продукції, але не передбачити можливостей для розповсюдження цих матеріалів на заходах для просування позитивного іміджу, то ефективність таких інструментів буде скорочуватись.

Аналогічним чином, проведення щорічного інвестиційного форуму без комплексу інших заходів, наприклад, без створення бази даних або каталогу промислової нерухомості, також суттєво скоротить його ефективність.

У процесі розробки маркетингового плану потрібно враховувати, що роль маркетингу та просування, головним чином полягає у тому, щоб притягти увагу інвестора до регіону та змінити його негативне сприйняття. Технології маркетингу, які вибирають для покращення іміджу області, включають піар-кампанії (рекламу у засобах масової інформації), друковані матеріали (брошури, буклети, електронні носії), участь в іміджевих заходах інвестиційної тематики.

Мінімально необхідний комплекс маркетингових заходів повинен передбачати:

- підготовку та періодичне поновлення якісних інформаційних матеріалів у друкованому та електронному форматах і декількома мовами;
- розповсюдження інвестиційних пропозицій у спеціалізованих виданнях, за допомогою сучасних інструментів у мережі Інтернет, на виставково-ярмаркових заходах, бізнес-форумах, конференціях, зустрічах з потенційними інвесторами;
- створення та забезпечення діяльності спеціалізованого веб-порталу для презентації інвестиційних можливостей міста;
- активізацію співробітництва з інвестиційними та консалтинговими компаніями, міжнародними та вітчизняними інвестиційними фондами, фінансово-кредитними установами.

Для оцінки ефективності набору інструментів та заходів, які застосовуються згідно із маркетинговим планом, на етапі його підготовки буде доцільно розробити додатковий набір показників та очікуваних результатів для кожного з інструментів. Це дозволить проводити моніторинг та об'єктивну оцінку тих чи інших інструментів, дозволить коригувати маркетинговий план з метою його покращення, а також відмовлятися від застосування неефективних інструментів.

Наприклад, показником ефективності проведення щорічного обласного інвестиційного форуму може бути реалізація трьох нових проектів типу «Грінфілд», внаслідок яких повинно бути створено щонайменше 300 нових робочих місць. Якщо ця умова не виконується, то це означатиме, що цей маркетинговий інструмент є неефективним і його потрібно вилучити із маркетингового плану. Такий підхід дозволить не лише підвищити ефективність вашої діяльності із залучення інвестицій, але також заощадити і без того обмежені бюджетні ресурси.

4.2 ОГЛЯД МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ, ЯКІ ДОСТУПНІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ



Дуже важливо мати та підтримувати англomовну версію усіх маркетингових матеріалів.

Потрібно приділяти особливу увагу якості перекладу.

Враховуючи обмежені бюджети та специфіку діяльності із залучення інвестицій на місцевому рівні, мінімальний набір маркетингових та інформаційно-аналітичних інструментів повинен включати:

- інвестиційний паспорт міста або області,
- галузеві дослідження (це доцільно робити на рівні області);
- дорожня карта інвестора;
- каталог пропозицій інвестиційної нерухомості;
- он-лайн база даних пропозицій інвестиційної нерухомості.

У подальших розділах наводяться практичні рекомендації щодо розробки перелічених матеріалів.

Маркетингові інструменти повинні опиратись лише на достовірні та перевірені дані, які зможуть продемонструвати головні переваги та сильні сторони регіону для залучення інвестицій.

Маркетингові матеріали мають бути доступними як у друкованому, так і в електронному вигляді (у форматі «PDF»). Дуже важливо мати та підтримувати англomовну версію усіх маркетингових матеріалів. Потрібно приділяти особливу увагу якості перекладу.

4.2.1 ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПАСПОРТ

Інвестиційний паспорт - це базовий, ключовий маркетинговий інструмент міста чи району, який презентують потенційним інвесторам. Його завдання полягає у наданні потенційним інвесторам такої специфічної інформації про місто або регіон, яка дозволить оцінити переваги та можливості інвестування.

До такої брошури звичайно включають інформацію про економічний потенціал міста та головні інвестиційні можливості, характеристики та потенціал ринка робочої сили, освітній рівень населення, інформацію про технічну та транспортну інфраструктуру, про головних постачальників послуг, опис якості життя у регіоні та багато інших факторів, які розглядаються інвесторами у процесі вибору найбільш прийняттого місця для ведення бізнесу.

Інвестиційний паспорт - це документ з інформацією про регіон, метою якого є зацікавити потенційного інвестора. Практика підготовки інвестиційних паспортів в Україні далека від досконалості, оскільки часто обмежуються компіляцією наявної на певний період часу інформації про місто або регіон, яка підбирається різними структурними підрозділами міськвиконкому або облдержадміністрації. Паспорт території - це логічна складова та інструмент інвестиційної політики на місцевому та регіональному рівнях, відповідно логіка



та структура його наповнення повинні узгоджуватись з цілями та завданнями, а також із ресурсними передумовами регіонального економічного розвитку.

Приклад структури інвестиційного паспорту (на основі паспорту АР Крим):

- Крим у фактах та цифрах
- Про Крим
- Чому Крим?
- Населення
- Освіта
- Економіка
- Трудові ресурси
- Інфраструктура
- Транспорт
- Інвестиційні можливості
 - Агропромисловий комплекс
 - Туризм
 - Промисловість
 - Транспорт
 - Енергетика
- Якість життя
- Історії успіху
- Регіони та міста Криму
- Корисні контакти
- Про Агентство

Незалежно від формату та розміщення інформації інвестиційний паспорт повинен формувати позитивний імідж: мати відмінний дизайн та якісну поліграфію, включати професійно написані тексти та ефектні графічні матеріали. Вдалим прикладом такого документу є Інвестиційний паспорт Криму⁴⁸.

⁴⁸ www.srdc.crimea.ua/pdf/fdi/tools/CIP_ru_web.pdf

4.2.2 ГАЛУЗЕВІ ОГЛЯДИ

Галузеві огляди дають можливість надавати потенційним інвесторам детальну інформацію щодо конкретного сектору, демонструючи, таким чином, переваги регіону у порівнянні з конкурентами, а також виділити найбільш перспективні напрямки та ніші для інвестицій. Крім того, ці огляди відіграють важливу роль у формуванні та підтримці ключової маркетингової ідеї міста чи регіону.

У процесі підготовки галузевих оглядів важливо приділити увагу головним тенденціям, що існують у галузі, можливостям та перевагам для інвестування, а також профілям компаній, які вже працюють у відповідній галузі у регіоні.

Такі огляди доцільно готувати у форматі «*Виконавчого резюме*» (англ. *Executive Summary*), зі стислим викладенням головних фактів та тенденцій. Гарним прикладом такого документу може бути огляд галузі виноградарства у Молдові⁴⁹.

4.2.3 ДОРОЖНЯ КАРТА ІНВЕСТОРА

Дорожня карта інвестора - це документ, який допомагає інвестору визначитись з певними кроками, які необхідно зробити, щоб розпочати інвестиційну діяльність у певній країні чи регіоні. Дорожні карти інвесторів мають різні форми з огляду на подання інформації та інформаційне наповнення.

У процесі підготовки дорожньої карти інвестора доцільно брати в якості прикладу потенційного інвестора, зацікавленого у започаткуванні підприємницької діяльності у певному економічному регіоні та проаналізувати кроки, які йому необхідно зробити.

Для розробки дорожньої карти потрібно проаналізувати вимоги чинного національного законодавства, а також місцевої нормативно-правової бази.

Можлива структура дорожньої карти:

- Огляд національної та регіональної інформаційної бази;
- Легалізація іноземних офіційних документів;
- Дозволи на працевлаштування та реєстрація тимчасового проживання іноземця;
- Державна реєстрація іноземних інвестицій;
- Державна реєстрація суб'єктів господарської діяльності;
- Пост-реєстраційні процедури;
- Проходження дозвільних процедур;
- Ліцензування господарської діяльності;
- Отримання земельної ділянки;
- Купівля земельної ділянки та/або іншого нерухомого майна;
- Оренда комунальної власності;
- Будівництво об'єктів для здійснення інвестиційної діяльності;
- Підключення об'єктів до інженерних комунікацій;
- Користування надрами.

⁴⁹ http://www.sua.mfa.md/img/docs/Wine_Sector.pdf



Із зразками готових дорожніх карт, що були розроблені експертами Проекту ЄС-ПРООН “Підтримка регіонального розвитку Криму”, можна ознайомитися на сайті Проекту у розділі “Залучення інвестицій” бібліотеки з регіонального розвитку⁵⁰.

4.2.4 КАТАЛОГ ПРОПОЗИЦІЙ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ

Листівки із пропозиціями інвестиційної нерухомості - це маловитратний інструмент для презентації наявних пропозицій інвестиційної нерухомості потенційним інвесторам, які розглядають певний регіон у якості місця для реалізації свого інвестиційного проекту.

Такі листівки зазвичай виконуються у форматі А4 та друкуються невеликим накладом поліграфічним повнокольоровим способом (або способом оперативної поліграфії).

Одна така листівка містить інформацію щодо одного об'єкту промислової нерухомості. При цьому, з таких листівок можна сформулювати багатосторінковий каталог, а можна користуватись ними і окремо.

Листівки звичайно мають такий зміст:

- Ключові факти та цифри для міста/регіону;
- Схема географічного розташування регіону у межах країни;
- Схема географічного розташування міста у межах регіону;
- Інформація про розташування ділянки у межах міста;
- Візуалізація об'єкту промислової нерухомості - фотографії, схема розміщення головних комунікацій;
- Інформацію про інженерно-технічну інфраструктуру, цінові параметри.

Відповідні листівки є достатньо зручними для порівняння різних ділянок потенційними інвесторами під час вибору місць для реалізації інвестиційних проектів - від розгляду у мережі Інтернет і до відвідання іміджевих заходів та безпосереднього інспектування відповідних ділянок.

Безумовно, як і всі інші маркетингові матеріали, листівки пропозицій інвестиційної нерухомості буде доцільно перекласти декількома мовами (та при цьому друкувати їх лише невеликим накладом методом оперативної поліграфії під конкретні іміджеві заходи або візити делегацій відповідних країн).

Готові приклади листівок інвестиційної нерухомості, а також детальний порядок їх розробки можна завантажити на сайті Проекту ЄС-ПРООН “Підтримка регіонального розвитку Криму” у розділі “Залучення інвестицій” бібліотеки з регіонального розвитку⁵¹.

^{50, 51} www.srdc.crimea.ua/library_regional_development/investment_promotion/



4.2.5 ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОРТАЛ

Інвестиційний портал - це головний комунікаційний канал у системі маркетингу регіону, просування інвестиційних пропозицій та створення інвестиційного іміджу регіону.

Інвестиційний портал - це найрезультативніший маркетинговий інструмент для представлення інвестиційного потенціалу регіону для інвесторів, у зв'язку із тим, що Інтернет став головним ресурсом для збирання інформації потенційними інвесторами у процесі пошуку та аналізу найбільш зручних місць для розширення або переміщення бізнесу. Інвестиційний портал не лише надає інформацію та створює позитивний імідж, але також і є головним інструментом для формування кола потенційних інвесторів та для збільшення притоку інвестицій у місто.

У структурі інвестиційного порталу обов'язково потрібно передбачити такі розділи, як:

- Ключові факти та цифри для міста/регіону - статистика, галузеві огляди, інвестиційний паспорт;
- Конкурентні переваги для інвесторів - наприклад, вдале розташування, кваліфіковані трудові ресурси;
- Інвестиційні пропозиції - інвестиційні проекти, які можна запропонувати потенційним інвесторам, земельні ділянки типу «Грінфілд» та «Браунфілд», природні ресурси;
- Презентаційні матеріали - електронні зразки різних брошур, презентацій, які привабливо подають регіон та його інвестиційні можливості;
- «Дорожня карта інвестора» - збірка нормативно-правових актів, які впливають на інвестиційний процес, контактна інформація дозвільних органів, інформація щодо оподаткування, тарифи на комунальні послуги та інше.
- Приклади успішно реалізованих інвестиційних проектів - у такому розділі можна розмістити інформацію про успішно працюючі підприємства з іноземними інвестиціями.

Крім того, на інвестиційному порталі доцільно розміщувати новини та анонси, пов'язані з діловою активністю, змінами у законодавстві, які можуть позитивно впливати на інвестиційну привабливість регіону, а також інші новини, які будуть цікавими з точки зору потенційних інвесторів. Одним із вдалих прикладів можна вважати інвестиційний портал міста Євпаторія⁵².

Для збільшення кількості відвідувачів інвестиційного порталу, доцільно застосовувати ключові рекламні слова на сервісі контекстної пошукової реклами (наприклад, «Google AdWords»).

.....
⁵² www.invest-evpatoria.com

4.2.6

ОН-ЛАЙН БАЗА ДАНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕРУХОМОСТІ



У процесі створення бази даних потрібно враховувати, що усі пропозиції мають збиратись за єдиним зразком - у формі анкети, яка в ідеальному випадку має співпадати з формою анкети, згідно якої подається інформація на національному інвестиційному порталі

Он-лайн база даних пропозицій інвестиційної нерухомості - це невід'ємний елемент якісно розробленого інвестиційного порталу. Крім того, це простий, зручний та найменш витратний спосіб донести інформацію про об'єкти нерухомості, які місто може запропонувати інвесторам.

Окрім просування інформації для потенційних інвесторів щодо можливостей інвестування у вашому місті чи регіоні, базу даних інвестиційної нерухомості доцільно також застосовувати і для внутрішнього користування профільними відділами міських рад, що опікуються питаннями залучення інвестицій (наприклад, для впорядкування, збереження та обробки інформації про нові ділянки, які додаються до бази, але ще не були детально досліджені). При цьому налаштування таких баз даних дозволяють не виводити інформацію про ділянки, які ще досі знаходяться на стадії дослідження в результаті пошукових запитів потенційних інвесторів.

У процесі створення бази даних потрібно враховувати, що усі пропозиції мають збиратись за єдиним зразком - у формі анкети, яка в ідеальному випадку має співпадати з формою анкети, згідно якої подається інформація на національному інвестиційному порталі (див. *додатки 2 та 3* до цього Посібника). При цьому залишається можливість оперативного обміну інформацією із зацікавленими сторонами у разі отримання інвестиційних запитів.

Включення до он-лайн бази даних об'єктів інвестиційної нерухомості доцільно проводити після інспектування - перевірки відповідних даних.

Створена таким чином база даних має бути представленою на інвестиційному порталі міста/регіону, а конкретні інвестиційні пропозиції з бази даних мають дублюватись на інших веб-сайтах, які також пропонують промислову нерухомість.

Одним із прикладів веб-сайтів, які призначені для просування промислової нерухомості на національному рівні, є Український інвестиційний портал⁵³, створений за підтримки Проекту USAID LINC.

⁵³ www.investinukraine.com.ua

4.2.7 ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ (ПІАР) ТА РОЗПОВСЮДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ЗА ДОПОМОГОЮ РЕСУРСІВ МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

ПРЕС-РЕЛІЗИ

Як і у випадку інших маркетингових інструментів, головна ідея піар-кампанії повинна узгоджуватись із цілями іміджевої діяльності та з ключовим повідомленням комунікаційної стратегії. ЗМІ часто або недостатньо охоплюють регіон, або ж створюють у потенційних інвесторів негативне враження про нього. Мета діяльності зі зв'язків з громадськістю (піар-кампанії) саме і полягає у публікації позитивних даних про регіон. У цьому випадку, ключовими клієнтами стають журналісти, які шукають хороші сюжети, і якщо їх можна знайти, то регіон, імовірно, буде представлений у привабливому вигляді. Зі зростанням обсягу даних та публікацій про регіон, піар може виявитись ощадливим та результативним методом інформування цільової аудиторії та усунення негативних стереотипів.

Крім того, можна також розробляти прес-релізи та прес-пакети. Завдяки так званим прес-пакетам, журналісти зможуть точніше описати регіон. Прес-пакет має включати інформацію про інвестиційний клімат (наприклад, достовірні статистичні дані про економіку та тенденції у зведених таблицях), про переваги інвестування у регіоні, корисну інформацію та телефони для довідок. До них також необхідно включати історії успіху та відгуки інвесторів.

Рішення іноземного інвестора зробити свій внесок у регіон або реінвестувати - це чудовий інформаційний привід. Грамотно написаний у зв'язку із цим прес-реліз та присвячена цій події прес-конференція підвищить позитивний інформаційний фон регіону.

Добре зроблений прес-реліз не обмежується лише головною інформацією про зроблені інвестиції. Він включатиме також і позитивні відгуки, які журналіст зможе включити до своєї статті. Таким чином, прес-реліз забезпечує появу позитивної інформації, а не лише викладення фактів.

Інвестиційні семінари та конференції - це корисний інструмент для розповсюдження маркетингового повідомлення. Такі заходи зазвичай проводяться на цільовому ринку, але інколи також і у самому регіоні.

СОЦІАЛЬНА МЕРЕЖА ПРОФЕСІЙНИХ КОНТАКТІВ LINKEDIN

Дякуючи розвитку сучасних технологій на базі мережі Інтернет, протягом декількох останніх років набрали популярності нові сервіси, серед яких на особливу увагу заслуговує соціальна мережа професійних контактів *LinkedIn*⁵⁴.

Профіль користувача цієї мережі включає деталізоване резюме з переліком професійних навичок та досягнень. Особливістю LinkedIn є наявність величезної кількості профільних груп та об'єднань, до яких входять як вузькоспеціалізовані фахівці, так і різні компанії. Такі групи - це ідеальний спосіб донесення інформації до цільової аудиторії та (що найголовніше) безкоштовний.

⁵⁴ www.linkedin.com



Особливістю LinkedIn є наявність величезної кількості профільних груп та об'єднань⁵⁵, до яких входять як вузькоспеціалізовані фахівці, так і різні компанії. Такі групи - це ідеальний спосіб донесення інформації до цільової аудиторії та (що найголовніше) безкоштовний.

Більшість корпоративних інвесторів звичайно користуються послугами консультантів для пошуку найбільш прийнятних місць для розміщення свого бізнесу. При цьому у міст будуть обмежені можливості, щоб безпосередньо зацікавити ці компанії своїми можливостями, але це можна зробити, скоридавшись професійними групами, в які такі консультанти об'єднані та постійно підтримують спілкування. Розмістивши у цих групах дані щодо нових інвестиційних можливостей, прес-релізи, або ж ініціюючи обговорення різних питань, ви зможете притягнути увагу до своєї території, а разом з тим також і увагу потенційних інвесторів.

Крім того, є також можливість створювати сторінки для організацій, або ж ініціювати створення своїх груп. Запрошуючи до них учасників (яких також можна відбирати за допомогою пошуку), ви з часом зможете сформуваи ефективний канал розповсюдження інформації про інвестиційні можливості вашого міста чи регіону.

4.3 ПРОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ІНВЕСТИЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ МІСТА ТА ОБЛАСТІ НА СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ЗАХОДАХ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

Для просування інформації про інвестиційні можливості міста та області на спеціалізованих заходах (виставках, форумах, бізнес-зустрічах), необхідно розробити план участі, який перш за все, залежатиме від масштабів заходів та бюджету.

Зазвичай, для участі в якості запрошених осіб на виставках, форумах чи на бізнес-зустрічах, буде достатньо підготувати презентаційні матеріали у друкованому вигляді.

В випадку активної участі, коли очікується, що учасник буде робити доповідь, необхідно підготувати презентацію у форматі «PowerPoint», в якій можна сформулювати головні переваги свого інвестиційного продукту. Як свідчить практика, вирішальну роль звичайно відіграє не кількість матеріалів, а їх якість. Відповідно, одного невеликого буклету буде досить за умови його лаконічності та зрозумілості для інвестора. Щоб притягнути увагу інвестора, не буде зайвим (за наявності фінансових можливостей) розмістити стенд з презентацією інвестиційного потенціалу регіону.

«РОУД-ШОУ»

Ще однією стратегією для ефективного просування інформації про інвестиційні можливості є проведення так званих «роуд-шоу», які передбачають проведення серії виїзних цільових зустрічей з інвесторами (як вітчизняними, так і закордонними). На таких заходах відпрацьовується один і той же заздалегідь продуманий сценарій зустрічей, проводяться презентації для потенційних

⁵⁵ Серед них варто вказати на такі як: «Foreign Direct Investment», «Foreign Direct Investment - FDI executive», «fDi Forum», «Emerging Markets Investment Professionals Network», «Invest in Ukraine» та багато інших.

ОБЛАСНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ
ФОРУМИ

В регіональних інвестиційних форумах реальні інвестори або ж їхні представники участі практично не беруть - у кращому випадку, вони обмежуються відвіданням інвестиційних форумів національного рівня.

інвесторів, проходить спілкування, надаються презентаційні матеріали. Для забезпечення ефективності проведення «роуд-шоу» та отримання високого коефіцієнту віддачі, важливо презентувати якісно підготовлені інвестиційні пропозиції або бізнес-плани.

Заходи такого типу традиційно проводяться кожен рік більш ніж половиною регіонів України. При цьому, виходячи з переліку відвідувачів таких заходів, можна із усією впевненістю констатувати їхню вкрай низьку ефективність, особливо у порівнянні із витраченими ресурсами. В регіональних інвестиційних форумах реальні інвестори або ж їхні представники **участі практично не беруть** - у кращому випадку, вони обмежуються відвіданням інвестиційних форумів національного рівня. Пояснення щодо причин цього можна знайти у розділі 1.1.5 цього Посібника, в якому детально розглядається процес прийняття інвестором рішення щодо вибору місця для розміщення бізнесу.

В той же час, якісний та змістовний інвестиційний форум може сприяти покращенню інвестиційного клімату у регіоні. Він може стати хорошою платформою для обміну досвідом, для кращого розуміння процесу залучення інвестицій та ролі кожного із суб'єктів на рівні міста чи області, які задіяні у сфері залучення інвестицій.

МІЖНАРОДНІ
ІНВЕСТИЦІЙНІ ФОРУМИ
ТА ВИСТАВКИ

Участь у міжнародних інвестиційних виставкових заходах є одночасно як ефективним інструментом для формування інвестиційного іміджу міста, так і каналом комунікації з інвесторами.

Інвестиційні виставки, форуми, конференції збирають концентровану цільову аудиторію для просування інвестиційного потенціалу міста, зацікавлену у пошуку можливостей для прибуткового застосування капіталів.

Участь у таких заходах дозволяє презентувати інвестиційні пропозиції великій кількості потенційних інвесторів, фінансових посередників, банківських структур, операторів ринку.

У процесі планування візитів на інвестиційні виставки та форуми пріоритет потрібно віддавати спеціалізованим заходам - таким, наприклад, як виставки промислової та комерційної нерухомості «MIPIM»⁵⁶ або «REAL VIENNA»⁵⁷. До позитивних рис участі у захо-

⁵⁶ www.mipim.com

⁵⁷ www.realvienna.at



дах такого типу належить висока концентрація цільової аудиторії, а до недоліків можна віднести високу вартість оренди виставкової площі, та плату за участь у виставці. Важливо враховувати, що як і у випадку «роуд-шоу», ефекту від участі у заході можна досягти тільки за умови наявності якісно підготовленої інформації щодо інвестиційних пропозицій.

Крім традиційних інвестиційних форумів на увагу заслуговують також і форуми вузькоспеціалізовані, які періодично проходять у різних країнах світу та присвячуються певній тематиці. Зазвичай, такі заходи відвідують міжнародні компанії, які одночасно є і потенційними інвесторами. Налагодження контактів з такими компаніями в рамках форумів буде сприяти більш змістовній роботі з подання інвестиційних запитів. Наприклад, якщо місто зацікавлене у залученні міжнародної готельної мережі, то йому буде доцільно відправити делегацію на спеціалізований «*Hotel Investment Forum*»⁵⁸, який щорічно проводиться у Берліні.

Також суттєвий інтерес представляють інвестиційні презентації у певних країнах, які організують між їхніми діловими та адміністративними колами. Це можуть бути фокусні заходи у форматі стислих 2-3 годинних презентацій для ділових кіл, наприклад, «Дні Криму у Москві», тощо.

Підбиваючи підсумок - для просування інформації про інвестиційні можливості міста та регіону на спеціалізованих заходах, необхідно застосовувати увесь діапазон набору маркетингових інструментів, враховувати особливості заходів, цільову аудиторію, галузевий поділ та доступні бюджети.

4.4 ЦІЛЬОВИЙ ПОШУК ІНВЕСТОРІВ (ТАРГЕТИНГ)

Завданням цільового пошуку інвесторів, або *таргетингу*, якщо користуватись професійним жаргоном, є формування переліку компаній - потенційних інвесторів, а далі - через налагоджування взаємовідносин із ними та організацію ефективної взаємодії - забезпечення збільшення кількості та якості інвестиційних запитів.

На жаль, в Україні практично відсутні успішні приклади таргетингу інвесторів державним сектором⁵⁹. У цьому відношенні, факторами стримування є недостатній рівень кваліфікації спеціалістів, задіяних у роботі із залучення інвестицій, а найголовніше - брак якісних пропозицій інвестиційної нерухомості.

В той же час, як свідчить світовий досвід, така діяльність може бути менш витратною, а разом із тим дуже ефективною.

⁵⁸ www.berlinconference.com

⁵⁹ У докризовий період Рівненське обласне агентство залучення інвестицій «ІнвестІнРівне» робило спроби цільового пошуку інвесторів (компаній девелоперів) для розвитку Рівненського регіонального промислового парку, і йому вдалося успішно знайти зацікавлені компанії, але криза внесла корективи до бізнес-планів компаній і інвестиції не стали реальністю.

4.4.1 ГОЛОВНІ ПРИНЦИПИ ЦІЛЬОВОГО ПОШУКУ ІНВЕСТИТОРІВ



Таргетинг інвесторів та ініціювання їхніх запитів - це найскладніше завдання для агентств із залучення інвестицій. Навіть ті компанії, які працюють у приватному секторі, не завжди справляються із завданням, коли питання торкається прямих продаж.

Таргетинг інвесторів та ініціювання їхніх запитів - це найскладніше завдання для агентств із залучення інвестицій. Навіть ті компанії, які працюють у приватному секторі, не завжди справляються із завданням, коли питання торкається прямих продаж.

Таргетинг інвесторів - це довготерміновий підхід, який з часом може збільшити обсяг притоку ПІІ до міста. Шанси отримати інвестиційний проект із застосуванням стратегії цільового пошуку інвестора будуть більшими ніж у разі застосування інших методів залучення інвестицій, оскільки відповідне місто із самого початку буде першим у переліку інвестора, коли він аналізуватиме доцільність розширення чи переміщення бізнесу.

Хоча таргетинг інвесторів і буде більш економічно ефективним ніж маркетинг (піар та реклама), він потребує потужнішого забезпечення ресурсами, оскільки потребує більше часу аніж грошей. Оскільки у цьому процесі витрачається багато часу на те, щоб визначити, з ким контактувати та, як розбудувати відносини з ключовими інвесторами, то вирішальним фактором успіху буде саме селекційний підхід до визначення інвесторів, необхідний для максимально ефективного використання обмежених ресурсів.

Необхідними елементами ефективного цільового пошуку інвесторів є такі:

- зосередження уваги на невеликій кількості сфер бізнесу чи діяльності;
- застосування найновіших галузевих баз даних, безпосередньо на основі дослідження ринку, щоб якомога точніше встановити контактні дані менеджерів компаній;
- концентрація на невеликій кількості цільових компаній;
- застосування кваліфікаційних критеріїв для встановлення цільових компаній;
- таргетинг нових потенційних та існуючих інвесторів;
- постійний моніторинг діяльності для оцінки ефективності різних підходів.

4.4.2 СТВОРЕННЯ ТА ВЕДЕННЯ БАЗИ ДАНИХ ПОТЕНЦІЙНИХ ІНВЕСТИТОРІВ, РЕГУЛЯРНИЙ МОНІТОРИНГ ТА ООНОВЛЕННЯ

Мета створення такої бази полягає у визначенні кращих цільових інвесторів, які відповідають встановленим критеріям і які в перспективі зможуть реалізувати інвестиційні проекти.

На практиці широко застосовують три способи створення бази даних потенційних інвесторів. Об'єктивно поєднавши їх, можна досягти створення комплексної високоякісної бази даних цільових компаній:

- наявна база даних контактів інвесторів;
- компанії у цільових секторах;
- компанії у головних країнах походження ПІІ та лідерах зовнішньої торгівлі.



Джерела пошуку інформації про такі компанії можуть бути доволі різними і серед них виділяють такі (перелічені за скороченням важливості)⁶⁰:

- прямиий контакт з компанією - після оприлюднення планів компанії у пресі або у ЗМІ;
- «нетворкінг» - використання контактів компаній, які вже працюють у регіоні, на неформальних зустрічах, приййомах, заходах, за допомогою професійних соціальних мереж, наприклад, *LinkedIn*;
- відвідання спеціалізованих галузевих заходів - виставки, форуми, конференції;
- мережа Інтернет - веб-сайти компаній;
- міжнародні представництва - дипломатичні представництва, торгівельні місії, торгово-промислові палати;
- консультанти - юридичні компанії, ріелтори, тощо.

Оскільки у світі існують сотні тисяч компаній, які потенційно можуть інвестувати за кордон, то попередній перелік цільових компаній потрібно буде відфільтрувати. Цю техніку необхідно застосувати для того, щоб попередньо визначити 50-200 компаній у певній галузі, в залежності від доступних можливостей для проведення подальших досліджень та роботи із цими компаніями.

На останньому етапі такої роботи необхідно буде сформувати перелік з контактними даними потенційних інвесторів - компаній, які потенційно готові розглядати відповідний регіон для інвестування. У процесі формування відповідного переліку можна скористатись відкритими джерелами - засобами масової інформації та Інтернет-ресурсами.

4.4.3 ЗАСТОСУВАННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ ДЛЯ ЦІЛЬОВОГО ПОШУКУ ІНВЕТОРІВ

Задля налагодження проактивної роботи з пошуку потенційних інвесторів доцільно скористатись таким інструментом, як база даних *fDi Markets*⁶¹.

База даних *fDi Markets* - це єдина он-лайн база даних, яка відстежує транскордонні інвестиції типу «Грінфілд» в усіх секторах економіки та в усіх країнах світу. *fDi Markets* включає інформацію про 145 тисяч проектів ПІІ, загальна вартість яких складала 9,85 трлн. дол. США і в результаті яких було створено 27,2 млн. робочих місць у період з січня 2003 по серпень 2012 року.

Багатофункціональні інструменти бази даних дозволяють в реальному часі проводити моніторинг інвестиційних проектів,

⁶⁰ За даними консалтингової компанії OCO Global Ltd. - <http://www.ocoglobal.com/blog/2012/08/targeting-companies-developing-the-international-pipeline>

⁶¹ www.fdimarkets.com



Купівля доступу до бази даних fDi Markets буде доцільною для обласного агентства із залучення інвестицій або ж для великих міст, і тільки на тому етапі, коли у регіону вже буде сформоване портфоліо якісних інвестиційних пропозицій.

капітальних інвестицій та створених робочих місць, а також відстежувати та створювати профілі компаній, які інвестують за кордоном.

База *fDi Markets* - це головне сховище інформації про глобалізацію бізнесу та безцінний інструмент для міжнародних компаній, інвестиційних консультантів, організацій сприяння економічному розвитку та для дослідницьких інститутів. База *fDi Markets* застосовується для:

- визначення переліку потенційних інвесторів - створення бази даних інвесторів з високим потенціалом інвестування (які групуються за конкретними цільовими сегментами, з можливістю відстежувати інвестиційні проекти певних компаній та ключових осіб, які приймають рішення у реальному часі);
- оцінки інвестиційних можливостей - встановлення галузевих та географічних напрямків, які пропонують найкращі можливості для прямих іноземних інвестицій;
- оцінки діяльності - порівняльного аналізу успіхів у залученні прямих іноземних інвестицій, які оцінюються за кількістю проектів, робочих місць та залучених інвестицій.
- встановлення цільових ринків та секторів, встановлення компаній в які інвестори активно вкладають кошти;
- отримання оперативних даних про компанії, які проголошують свої плани щодо розширення або переміщення в інші країни.

Єдиним суттєвим недоліком такої бази даних є її висока ціна. Одне робоче місце коштує біля 10 тисяч доларів на рік. Але, якщо порівняти ефективність її використання із витратами на проведення обласного інвестиційного форуму, то співвідношення ціна/результативність, безумовно, буде на користь бази.

Купівля доступу до бази даних *fDi Markets* буде доцільною для обласного агентства із залучення інвестицій або ж для великих міст, і тільки на тому етапі, коли у регіону вже буде сформоване портфоліо якісних інвестиційних пропозицій.

4.4.4 ПІДГОТОВКА ТА РОЗСИЛАННЯ СПЕЦІАЛЬНО РОЗРОБЛЕНИХ ПРОПОЗИЦІЙ “ЦІЛЬОВІЙ” ГРУПИ ПОТЕНЦІЙНИХ ІНВЕСТОРІВ

Цей інструмент є дуже ефективним засобом для цільового пошуку інвесторів і при цьому, він пов'язаний із мінімальними витратами. На першому етапі необхідно підготувати інвестиційні пакети, які мають включати інвестиційні пропозиції різними мовами.

Після цього необхідно сформувати перелік компаній - адресатів для цільової розсилки. Для цього можна скористатися міжнародними каталогами компаній, які сформовані за галузевою ознакою. Це буде особливо зручно, коли ви плануєте знайти інвесторів для конкретних секторів економіки.

В той же час, найбільш ефективним інструментом для формуван-



ня переліку адресатів можна вважати інструмент fDi Markets, який розглядався вище. У процесі формування переліку адресатів, за допомогою цього інструменту, існуватиме можливість встановлення контактів відповідальних осіб, які приймають рішення щодо вибору місць для інвестування.

Враховуючи той факт, що розсилка проводиться серед індивідуально відібраної аудиторії, вона буде більш цілеспрямованою ніж реклама чи масові піар-кампанії.

Розсилку може підготувати та провести агентство із залучення інвестицій або ж підрозділ міської адміністрації. Найбільш зручним способом розповсюдження інформації є електронна пошта. Але, якщо ви маєте висококласні поліграфічні матеріали і, якщо ваше повідомлення призначається для конкретної компанії, то можна скористатись і звичайною поштою. Переваги звичайної пошти, перш за все полягають у тому, що ваш лист гарантовано не потрапить до скриньки спаму, а у випадку добре складеного листа, за підписами перших керівників міста чи області, будуть високі шанси, що він опиниться на столі керівництва компанії.

Важливим елементом цільової розсилки є підтримка її статусу у спеціальній базі компаній (у попередньому переліку компаній - адресатів), в якій мають фіксуватись всі останні дії, дати та результати для кожного запису (компанії).

Також варто враховувати, що коефіцієнт віддачі (відповідей від компаній - потенційних інвесторів) для прямої розсилки складає лише 1-2 відсотки.



РОЗДІЛ 5.

ОБСЛУГОВУВАННЯ ІНВЕТОРІВ

Після того, як потенційні інвестори проявили зацікавленість у вашому регіоні та звернулися до вас із первинним інвестиційним запитом, буде важливо його обробити швидко та якісно.

Професійна та ефективна обробка запитів потенційних інвесторів має вирішальне значення для успіху міста у залученні іноземних інвестицій. У більшості випадків позитивні рішення приймаються завдяки дуже оперативній обробці запиту. Згідно із прийнятими у світовій практиці стандартами, час на обробку первинних запитів має складати не більше 2 діб після висловлення первинної зацікавленості у регіоні.

Ефективна система супроводження інвестиційних проектів та обслуговування інвесторів повинна відповідати таким вимогам:

- обробка запитів інвесторів повинна проводитись якісно та професійно;
- подання пропозицій щодо інвестиційної нерухомості має проводитись за тими параметрами та форматом, які вказуються в інвестиційних запитах;
- візит потенційних інвесторів на місце - земельні ділянки має бути організований у відповідності до їхніх очікувань.

5.1 ОБРОБКА ЗАПИТІВ ІНВЕТОРІВ

Після отримання інвестиційного запиту, першим кроком буде перевірка компанії на відповідність переліку цільових інвесторів регіону. Чи внесена компанія до переліку цільових інвесторів? Якщо «так», то на її запит потрібно відповісти якомога швидше.

Перш ніж готувати відповідь на запит, необхідно провести першину оцінку автентичності запиту та надійності і репутації компанії. Найпростішим та дієвим способом є пошук офіційного сайту компанії у мережі Інтернет. Якщо він відсутній, то це повинно викликати серйозні підозри, оскільки у сучасному світі в усіх солідних та поважних компаній є свої якісні та добре пророблені сторінки в Інтернеті. Необхідно проявити належну обережність, щоб заощадити час та зусилля, які будуть витрачені на обробку запиту.

У разі великої кількості інвестиційних запитів потрібно зосередити свої обмежені ресурси на потенційно найкращих запитах. Не всі запити мають отримувати однаковий рівень реагування. Якщо запит є вигаданим або ж інвестиції для міста є взагалі нереальними, то можливо варто буде обмежитись наданням обмеженої інформації та стандартних рекламних матеріалів.

Відповіді на запити повинні надаватись якомога швидше – в ідеальному випадку, на отриманий запит потрібно одразу ж відсилати відповідь з підтвердженням отримання та повідомленням, що повна відповідь буде відіслана найближчим часом. В ідеалі, потрібно вказати у попередній відповіді термін підготовки повного звіту.

Інвестори звичайно надсилають свої форми для збирання



інформації, які співробітникам агентства із залучення інвестицій необхідно заповнити. Але у тому випадку, коли запит не конкретизований, необхідно буде підготувати інвестиційну пропозицію самостійно.

Якісна інвестиційна пропозиція включає:

- оглядову сторінку з інформацією про місто, мапами, ключовими цифрами та фактами;
- можливості, ключові послуги, успішний досвід роботи інших компаній-інвесторів у регіоні;
- огляд сектору промисловості, яким цікавиться інвестор, з переліком особливих переваг та можливостей регіону у відповідній сфері;
- перелік об'єктів, що пропонуються, з детальним описом усіх характеристик, фотокартками, схемами, мапами, тощо;
- 5 ключових причин для інвестування, включаючи послуги із супроводження проекту;
- перелік подальших дій, наприклад, виїзд на місце, отримання дозволів та ліцензій, тощо;
- додаткові дані, юридична інформація, інша технічна інформація.

Щоб збільшити шанси на успішну обробку запиту інвестора, у роботі потрібно враховувати такі фактори:

- необхідно чітко розуміти вимоги потенційного інвестора;
- важливо закріпити за кожним запитом одного відповідального виконавця, який згодом буде опікуватись цим проектом;
- швидке надання точної, своєчасної та достовірної інформації;
- повне забезпечення конфіденційності проекту та стратегії інвестора - якомога менша кількість залучених осіб і навіть підписання угоди про конфіденційність;
- важливо телефонувати або надсилати листи інвесторам з проханням підтвердити отримання інформації;
- просити вже працюючих іноземних інвесторів підтримувати регіон у контактах з новим інвестором;
- забезпечити підтримку проекту у ключових міністерствах та відомствах на національному рівні (для масштабних проектів).

Якщо надана інформація відповідає вимогам інвестора і він висловив бажання відвідати ваш регіон, то попереду буде наступний етап супроводження - організація ознайомчих візитів на об'єкти.

5.2 ОРГАНІЗАЦІЯ ВІЗИТІВ ПОТЕНЦІЙНИХ ІНВЕТОРІВ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

Від якості організації візитів та проведення переговорів з потенційними інвесторами великою мірою залежить результативність роботи з утримання потенційного інвестора у регіоні.

Основою для успіху буде детально спланована та чітко розрахована у часі програма візиту. Дуже важливо попередньо ознайомити із нею інвесторів та внести корективи з урахуванням їхніх побажань (при цьому, бажано, відвести дещо більше часу ніж ви очікуєте на зустрічі або на відвідання об'єктів, оскільки вони зазвичай триватимуть довше). До приїзду інвестора також матиме сенс провести попередні зустрічі з особами, які будуть приймати участь у зустрічах, щоб підготувати їх та зробити належні акценти на переговорах.

Перед зустріччю потрібно підготувати папку презентаційних документів, яка має обов'язково включати інвестиційний паспорт міста, листівки пропозицій інвестиційної нерухомості, які пропонується відвідати, дорожню карту інвестора та інші допоміжні матеріали. Усі матеріали повинні бути якісно оформлені та професійно перекладені іноземною мовою.

Рекомендації щодо проведення візиту:

- чітко дотримуйтесь графіку візиту, при цьому намагайтеся бути гнучкими та враховуйте побажання інвесторів;
- зустрічати та супроводжувати інвесторів необхідно у робочому режимі (без спеціалізованих патрульних машин ДАІ з сиренами, тощо), у них має скластися враження, що все це є вашою повсякденною роботою, яку ви виконуєте якісно та професійно;
- під час переїзду бажано вибирати шляхи з якісним дорожнім покриттям (навіть якщо відстані будуть довшими) та намагатись провозити розвинутими районами, уникаючи депресивних частин міста;
- інвестора увесь час потрібно оточувати максимальною увагою та турботою, щоб у нього виникло відчуття особливого статусу - щоб продемонструвати йому в дії, а не тільки на словах, що у вашому регіоні йому вести бізнес буде найкомфортніше;
- дуже важливо забезпечити якісний переклад - на цьому не варто заощаджувати!

Рекомендації щодо проведення переговорів:

- усі зустрічі мають проходити у діловій атмосфері, потрібно дотримуватись регламенту та цілей переговорів;
- *завжди пам'ятайте про потреби та цілі інвестора* - спрямовуйте переговори у потрібному для вас напрямку, наводьте конкурентні переваги, факти, можливості, намагайтеся зацікавити інвестора якомога більше;
- максимально чітко та прозоро вкажіть можливі форми співпраці з інвестором; детально поясніть йому механізм та



часові рамки передачі прав власності на земельну ділянку; акцентуйте увагу інвестора на зусиллях, які прикладаються місцевою владою для полегшення процедурних питань;

- поведіться впевнено, але акуратно зважуйте свої обіцянки, виходячи зі своїх можливостей;
- інформація, яку ви будете надавати інвестору, повинна бути перевіреною та правдивою, ваше завдання - створити атмосферу відвертості та чесних відносин.

Після проведення візиту дуже важливо продовжувати підтримувати контакти з інвесторами. Перш за все, потрібно надіслати лист подяки - подякувати інвестору за проявлену зацікавленість. У такому листі також буде доцільно:

- надати стислий звіт стосовно візиту та перелік контактів з якими проводилися зустрічі;
- резюмувати домовленості досягнуті під час візиту;
- надати усю додаткову інформацію, що запитувалась інвесторами під час візиту;
- вказати подальші кроки, відповідальних осіб та терміни виконання.

5.3 ЄДИНЕ ІНВЕСТИЦІЙНЕ ВІКНО

Діапазон послуг, що пропонуються у режимі єдиного вікна, може варіюватися від консалтингу до прискорення розгляду пропозицій і дозволяє проводити обробку, дослідження або оцінку проекту, а також є важливим фактором для переговорів та прийняття інвестором рішення про інвестування.

Швидкість та вартість отримання дозволів, ліцензій та дозволів на проектні роботи часто мають для інвесторів вирішальне значення. Ключем для швидкого та ефективного сприяння буде не тільки професіоналізм агентства із залучення інвестицій, але також і його зв'язки та вплив серед міністерств та інших зацікавлених сторін.

Агентство може відігравати ключову роль у підтримці інвесторів, надаючи їм вичерпну інформацію та проводячи їх «за руку» через увесь інвестиційний процес, а також у взаємодії з центральними органами влади для отримання необхідних дозволів та ліцензій, включаючи отримання дозволів та ліцензій на місцевому рівні за прискореним принципом. Це можуть, наприклад, бути дозволи, пов'язані з працевлаштуванням або з підведенням інженерних комунікацій.

В той час, як агентство має забезпечити послуги сприяння згідно норм створення та функціонування бізнесу, є також чимало інших областей, в яких воно потенційно може пропонувати послуги із доданою вартістю (наприклад, працевлаштування та пов'язані із ним правові питання, питання підбору кваліфікованої робочої сили, логістика, тощо).

5.4 РЕЄСТРАЦІЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ



Підприємство з іноземними інвестиціями має певні пільги, в тому числі і податкові. Але для того, щоб ними користуватись, іноземні інвестиції потрібно зареєструвати.

Незареєстровані іноземні інвестиції не дають права на отримання пільг та гарантій, передбачених законодавством України.

Підприємство, у статутному капіталі якого не менш ніж 10% складає іноземна інвестиція, визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Воно отримує цей статус з дати зарахування іноземної інвестиції на його баланс. Якщо частка іноземних інвесторів у статутному капіталі підприємства складає 100%, то таке підприємство визнається іноземним підприємством (статті 116 та 117 Господарського кодексу України). Підприємство з іноземними інвестиціями має певні пільги, в тому числі і податкові. Але для того, щоб ними користуватись, іноземні інвестиції потрібно зареєструвати.

Згідно із ст. 13 Закону України «Про режим іноземного інвестування»⁶², іноземні інвестиції підлягають державній реєстрації протягом трьох робочих днів після їхнього фактичного проведення, шляхом присвоєння інформаційному повідомленню про внесення іноземної інвестиції реєстраційного номеру, який затверджується підписом посадової особи та скріплюється печаткою органу державної реєстрації. Положення про порядок державної реєстрації іноземних інвестицій затверджене Постановою КМУ від 07.08.96 р. №928.

Незареєстровані іноземні інвестиції не дають права на отримання пільг та гарантій, передбачених законодавством України.

Реєстрація іноземних інвестицій проводиться у підрозділах обласних державних адміністрацій (зазвичай - у відділах міжнародної співпраці та європейської інтеграції).

5.5 ДОПОМОГА У ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ ТА В ОТРИМАННІ ДОЗВОЛІВ НА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ІНОЗЕМЦІВ

Одним із вирішальних факторів для входження інвесторів у регіон є наявність кваліфікованих трудових ресурсів або готовність органів влади забезпечити їхню підготовку та навчання. У процесі підбору персоналу можуть допомогти звернення до служб зайнятості та до кадрових агентств.

Перш за все, необхідно отримати від інвестора чіткий перелік посад, вимог до кваліфікації та досвіду кандидатів на такі посади, альтернативи для відбору та особливі побажання інвестора. Бажано, перш за все, звертатись до служби зайнятості за місцем розміщення виробничих потужностей інвестора та/або до кадрових агентств.

⁶² <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

⁶³ <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80>



Служби зайнятості ведуть облік безробітних і готові надавати усіляке сприяння у пошуку кандидатів, які можуть задовольнити попит інвестора у трудових ресурсах. Крім того, важливою є також можливість сформувати замовлення на підготовку кадрів для інвестора шляхом проведення навчання, наприклад, на базі учбових центрів державної служби зайнятості. Крім того, служби зайнятості також, на відміну від кадрових агентств, мають більш широку базу даних та протягом нетривалого часу зможуть сформувати широкий перелік потенційних кандидатів та зібрати їх для співбесіди.

Кадрові агентства пропонують послуги з пошуку та підбору персоналу, і висококваліфіковані спеціалісти, звичайно, залишають свої резюме саме у кадрових агентствах. Крім того, більшість агентств працюють для роботодавців безкоштовно, а відповідно, не вимагають оплати за підбір кадрів для них.

Важливим елементом допомоги іноземним інвесторам може бути працевлаштування іноземних громадян, яке має певну специфіку. Усі платники податків, включаючи іноземних громадян, повинні зареєструватись у Державному реєстрі фізичних осіб. Кожній фізичній особі присвоюється індивідуальний податковий код, необхідний для здійснення різної діяльності, такої як оренда житла, відкриття банківських рахунків та сплата податку на прибуток фізичних осіб.

ДОЗВІЛ НА ПРОЖИВАННЯ

Іноземні громадяни, які в'їздять в Україну на законних підставах, мають право на тимчасове перебування у країні на підставі паспортів, або відповідних в'їзних віз (у разі необхідності).

Якщо іноземний громадянин знаходиться в Україні більше трьох місяців (для іноземних громадян з країн із безвізовим режимом в'їзду), або 6 місяців (для інших іноземних громадян), то паспорт іноземного громадянина необхідно зареєструвати у місцевому відділі паспортної реєстрації та міграційної роботи (ВВІР). Письмове клопотання іноземного громадянина та його місцевого роботодавця подається не пізніше ніж за три робочих дні до закінчення такого трьох чи шестимісячного терміну. Здійснення реєстрації затверджується печаткою у паспорті іноземного громадянина.

ДОЗВІЛ НА ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

Українські роботодавці повинні мати дозвіл на працевлаштування іноземних громадян, які або безпосередньо наймаються місцевою компанією, або ж переводяться іноземною компанією на роботу в Україну.

Наявність дозволу на працевлаштування не вимагається для працівників представництв іноземних компаній, найнятих на роботу за кордоном, для іноземних громадян, зареєстрованих згідно з українським законодавством як приватні підприємці, або для іноземців, які мають право на постійне проживання в Україні.



Дозвіл на працевлаштування може видаватися терміном до одного року з подальшим поновленням. Загальна тривалість працевлаштування в Україні не обмежується.

Місцевий центр зайнятості повинен розглянути клопотання про отримання дозволу на працевлаштування протягом тридцяти днів після його подання.

Недотримання вимог до дозволів на працевлаштування карається штрафом з потенційною депортацією іноземного громадянина з України за рахунок роботодавця.

5.6 ПОШУК СУБПІДРЯДНИКІВ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ ПАРТНЕРІВ

Ще до отримання інвестиційного запиту, буде доцільно розробити базу даних представників місцевого (регіонального) бізнесу, які потенційно можуть стати постачальниками, субпідрядниками, споживачами чи партнерами для нового інвестора.

Заздалегідь підготовлена інформація щодо тих чи інших виробників комплектуючих, матеріалів, постачальників послуг буде для інвестора додатковим стимулом у процесі вибору території для інвестування.

Для формування відповідних баз даних необхідно провести інвентаризацію усіх компаній регіону - при цьому можна скористатись даними, якими володіють в торгівельно-промисловій палаті, центрі зайнятості, реєстраційній палаті.

У процесі пошуку потенційних субпідрядників та партнерів для інвесторів, потрібно враховувати такі критерії:

- сферу та специфіку діяльності потенційних субпідрядників та партнерів;
- обсяг товарів, матеріалів або робіт (на місяць), які субпідрядник або потенційний партнер може постачати або надавати, а також готовність і потенціал для збільшення вказаних обсягів;
- конкурентоспроможність товарів, матеріалів або робіт, що пропонуються потенційними субпідрядниками чи партнерами;
- оперативність та прозорість системи взаємних розрахунків, своєчасність постачання або надання (надійність субпідрядників або партнерів) та інші.

РОЗДІЛ 6.

ПОСТ-ІНВЕСТИЦІЙНЕ
СУПРОВОДЖЕННЯ ІНВЕТОРІВ

Метою цього розділу є проінформувати міста про важливість пост-інвестиційного супроводження та про головні завдання у цій сфері діяльності.

Пост-інвестиційне супроводження визначається як сукупність усіх потенційних послуг, які надаються агентством із залучення інвестицій або відділом залучення інвестицій, спрямованих на сприяння як успішному початку діяльності, так і подальшому функціонуванню компанії інвестора.

Головними цілями пост-інвестиційного супроводження інвесторів є такі:

- утримання інвестицій у регіоні;
- стимулювання до розширення діяльності інвестора у регіоні;
- досягнення більшого економічного ефекту для регіону завдяки реінвестуванню.

В усьому світі багато найбільших та стратегічно важливих проєктів - це розширення діяльності вже діючих інвесторів у регіоні. Економічним обґрунтуванням для послуг пост-інвестиційного супроводження є такі фактори:

- існуючі інвестори в цілому більш готові до вкладення нових інвестицій;
- пост-інвестиційне супроводження коштує дешевше, ніж залучення нових інвесторів, у зв'язку зі скороченням витрат на маркетинг, іміджеві заходи, тощо;
- успішні інвестори - це найкращі промоутери для міста та регіону.

Для структурування широкого діапазону послуг, які можуть надаватись у процесі пост-інвестиційного супроводження, їх можна поділити на три групи: адміністративні, оперативні та стратегічні послуги.

Адміністративні послуги включають:

- сприяння в отриманні дозволів на проведення діяльності чи на розширення компанії;
- сприяння в отриманні дозволів для працевлаштування іноземних громадян та для членів їхніх сімей;
- допомога у підборі житла для сімей іноземних громадян та у пошуку прийнятних шкіл для їхніх дітей;
- рекомендації щодо надійних постачальників послуг у банківській сфері, юридичних послуг, послуг з оренди нерухомості, тощо.

Оперативні послуги підтримують ефективне функціонування підприємств з прямими іноземними інвестиціями та включають такі:

- підтримка у проведенні підготовки та перекваліфікації

6.1 КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ПОСТ-ІНВЕСТИЦІЙНОГО СУПРОВОДЖЕННЯ



робітників;

- сприяння експортно-імпорнтним операціям;
- пошук більших приміщень для розширення діяльності;
- пошук місцевих субпідрядників;
- сприяння у формуванні кластерів або інших виробничих ланцюгів для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Стратегічні послуги впливають на напрямки подальшого розвитку компаній. Такі послуги спрямовані на те, щоб утримати ТНК у регіоні та стимулювати їх подальше розширення, а також виробництво більш технологічної продукції з високою доданою вартістю та включають:

- підтримку та стимулювання розвитку нових продуктів та послуг, які мають стратегічне значення у виробничому ланцюгу ТНК;
- виведення якості послуг та продукції місцевих постачальників на міжнародний рівень;
- гармонізацію цілей розвитку компанії з планами стратегічного розвитку міста та регіону;
- відстоювання інтересів компанії на законодавчому рівні.

Найважливішими вимогами для успіху пост-інвестиційного супроводження є кадрові ресурси і достатній бюджет для забезпечення професійної підтримки ключових інвесторів. Ефективність пост-інвестиційного супроводження буде залежати від людей, які його проводять. В ідеальному випадку, відповідні клієнт-менеджери повинні мати такі навички і досвід:

- досвід управління у приватному секторі, особливо у великих компаніях;
- освіта у сфері бізнес-адміністрування або виробництва;
- хороші комунікативні навички та вміння забезпечувати

Опитування є важливим інструментом для дослідження умов ведення бізнесу у регіоні та для встановлення перешкод з якими стикаються інвестори. Крім того, такі опитування є гарним джерелом інформації щодо інвестиційної привабливості та іміджу регіону в очах інвесторів.

Виконання цього завдання буде доцільно доручити агентству із залучення інвестицій, яке працює автономно і повинно викликати у інвесторів більшу довіру ніж державні адміністрації. У практичному аспекті опитування можуть проводити як співробітники такого агентства, так і (можливо) спеціально залучені професійні консалтингові компанії. Наприклад, у 2010 р. в Автономній Республіці Крим таке опитування проводила компанія «ГфК Україна» на замовлення Проекту ЄС-ПРООН «Підтримка агентства

6.2 ПРОВЕДЕННЯ ЩОРІЧНОГО ОПИТУВАННЯ ІНВЕТОРІВ У РЕГІОНІ



Виконання цього завдання буде доцільно доручити агентству із залучення інвестицій, яке працює автономно і повинно викликати у інвесторів більшу довіру ніж державні адміністрації.

регіонального розвитку Криму». Ознайомитися зі звітом про опитування можна на сайті Проекту⁶⁴.

Анкета для опитування може містити широкий спектр запитань щодо загального інвестиційного клімату у регіоні, оцінки стану інфраструктури, умов ведення бізнесу, якості трудових ресурсів, умов інвестування у нові та вже існуючі об'єкти, рівня корупції, тощо. Конкретний перелік запитань залежить від завдань та цілей дослідження. Зразок «гайда» (опитувальника) для проведення поглиблених інтерв'ю, які застосовувалися у АР Крим, наводиться у Додатку 9 до цього Посібника.

Такі опитування оптимально проводити раз на рік, щоб підтримувати постійний діалог з інвесторами. Компанії, звичайно, дуже високо цінують, коли органи влади звертають увагу на проблемні питання їхньої діяльності і це може сприяти підвищенню рівня довіри до влади, а внаслідок цього і стимулювати реінвестування та розширення присутності інвестора у регіоні.

Результати таких досліджень необхідно детально аналізувати та формувати відповідні пропозиції щодо вдосконалення законодавства або щодо інших рішень для встановлених проблем.

6.3 ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ЗАКОНОДАВСТВА АБО ІНШИХ ПРОЦЕДУР З МЕТОЮ УСУНЕННЯ БАР'ЄРІВ ДЛЯ ІНВЕСТИВАННЯ

У процесі супроводження інвестиційного проекту періодично встановлюються проблеми та недосконалості законодавства України у сфері інвестиційної діяльності, у Земельному кодексі, у рішеннях місцевих рад, тощо.

У разі встановлення недоліків у нормативно-правових актах, існує можливість ініціювати внесення відповідних змін до законів, шляхом підготовки листів до профільних місцевих органів законодавчої та виконавчої влади. У випадку винесення рішення місцевою радою у межах її повноважень і якщо таке рішення стає перешкодою для здійснення ефективної інвестиційної діяльності, то необхідно ініціювати внесення змін чи скасування рішення, звернувшись до членів такої ради або ж до ради більш високого рівня.

Ще одним інструментом є проведення аналізу регуляторного впливу нормативно-правових актів як юристами органів влади, так і юристами інвестора. Цей аналіз дозволяє визначити недоліки та недосконалості законодавства, ініціювати внесення до нього змін на стадії розгляду законопроекту, або вже після його прийняття.

Якщо бар'єр для інвестування можна усунути на регіональному рівні, то існує, наприклад, можливість звернутися до Комісії з питань розвитку підприємництва та залучення інвестицій при обласній раді. Депутати можуть ініціювати винесення рішення на засіданні обласної ради з метою усунення встановленого бар'єру.

⁶⁴ www.srdc.crimea.ua/pdf/fdi/tools/GfK_Crimea_report.pdf

Іншою можливістю є винесення проблемного питання на розгляд Ради вітчизняних та іноземних інвесторів при ОДА, де може надаватись сприяння на рівні губернатора області.

Комітет з економічних реформ при обласній раді, у випадку відповідного звернення, може розглянути проблемне питання інвестора, ініціювати оперативне втручання та усунути перешкоди для інвестиційної діяльності.

У процесі розгляду законопроектів, пов'язаних з інвестиційною діяльністю, на рівні обласної державної адміністрації, існує можливість внесення законодавчих ініціатив, пропозицій щодо внесення змін та доповнень до закону. Такі зміни мають вноситись, виходячи з принципів верховенства права та спільного з інвестором бачення шляхів для усунення бар'єрів, що перешкоджають інвестуванню.

6.4 ДОСУДОВЕ ВИРІШЕННЯ СУПЕРЕЧОК ТА ДІЯЛЬНІСТЬ КОНСУЛЬТАТИВНИХ ОРГАНІВ ПРИ РАЙОННИХ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАЦІЯХ ТА МІСЬКИХ РАДАХ

В рамках чинної нормативно-правової бази інвестори можуть розраховувати на такі інструменти як комісія зі сприяння у досудовому врегулюванні суперечок з інвесторами та діяльність консультативно-дорадчих органів.

Консультативно-дорадчі органи при Президенті України:

- Комітет з економічних реформ, створений за Указом Президента України від 26.02.2010 № 273/2010;
- Рада вітчизняних та іноземних інвесторів, створена за Указом Президента України від 01.09.2010 № 892/2010.

Консультативно-дорадчі органи виконавчої влади:

- ради вітчизняних та іноземних інвесторів при окремих міністерствах, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київській та Севастопольській міських державних адміністраціях, утворені згідно із постановою Кабінету Міністрів України від 29.12.2010 № 1217 «Деякі питання організації діяльності ради вітчизняних та іноземних інвесторів при центральному, місцевому органі виконавчої влади»;
- комісії з досудового врегулювання суперечок з інвесторами при органах виконавчої влади, створення яких передбачено постановою Кабінету Міністрів України від 26.11.2008 № 1024.

Головним завданням комісії є сприяння у досудовому врегулюванні суперечок між інвестором та органом виконавчої влади.

Комісія розглядає суперечки між інвестором та органом виконавчої влади у місячний термін з дати подання звернення



інвестора. У процесі розгляду суперечок між інвестором та органом виконавчої влади комісія вивчає пропозиції інвестора, відповідних органів державної влади та визначає можливі шляхи для їх досудового врегулювання.

Результативність роботи відповідної комісії залежить від підходу її голови та від ініціативності членів. У разі формального підходу інвестори не будуть вважати відповідну комісію реальним інструментом для врегулювання їхніх проблем.

Головною цінністю Комісії при цьому може бути покращена комунікація між керівниками різних органів, які мають відношення до успішної реалізації інвестиційного проекту. При цьому багато проблемних питань часто можна буде вирішити без захисту своїх прав у судовому порядку.

Рада вітчизняних та іноземних інвесторів - це консультативно-дорадчий орган, метою якого є:

- визначення головних напрямків регіональної політики стосовно покращення інвестиційного клімату, залучення та ефективного використання вітчизняних та іноземних інвестицій;
- аналіз проблем, які стримують інвестування у регіони;
- розгляд ключових проблем інвестиційного процесу, регулювання інвестиційної діяльності;
- розробка пропозицій щодо заходів, які сприяють активізації інвестиційної діяльності.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

**КОРИСНІ РЕСУРСИ
ТА ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА**

А) Організації, які сприяють залученню іноземних інвестицій

Державні органи, які сприяють інвестиційній діяльності		
1	www.ukrproject.gov.ua	Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України
2	www.investukraine.com	Інвест Юкрейн
3	www.me.gov.ua	Міністерство економічного розвитку та торгівлі України
4	www.minregion.gov.ua	Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України
5	www.minagro.gov.ua	Міністерство аграрної політики та продовольства України
Міжнародні організації, які сприяють інвестиційній діяльності		
6	www.worldbank.org/uk/country/ukraine	Світовий банк
7	www.unctad.org	Конференція ООН з торгівлі та розвитку
8	www.fdiintelligence.com	Підрозділ FDI Intelligence групи Financial Times
9	www.ebrd.com	Європейський банк реконструкції та розвитку
10	www1.ifc.org	Міжнародна фінансова корпорація
Проекти міжнародної технічної допомоги, які сприяють інвестиційній діяльності		
11	www.srdc.crimea.ua	Проект ЄС-ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму»
12	www.linc.com.ua	Проект USAID «Локальні інвестиції та національна конкурентоспроможність»
13	www.agroinvest.org.ua	Проект USAID «Агроінвест»
14	www.eep.org.ua	Проект GIZ «Сприяння економічному розвитку та зайнятості»
15	www.undp.org.ua	Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
16	www.rgd.org.ua	Проект «Регіональне управління та розвиток»
Інвестиційні фонди		
17	www.evu.kiev.ua	Euroventures Ukraine
18	www.horizoncapital.com.ua	Horizon Capital
19	www.sigmableyzer.com	Sigma Bleyzer
Інші корисні ресурси		
20	www.investinukraine.com.ua	Український інвестиційний портал
21	www.korrespondent.net/business/atlas/?l=uk	Атлас інвестиційної привабливості та економічного розвитку регіонів України
22	http://in.ukrproject.gov.ua/index.php?get=144	Члени Всесвітньої асоціації агентств зі сприяння інвестиціям (WAIPA)
23	www.inve-trade.eu	Фундація розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій
24	www.investmentmap.org	Аналітичний ресурс з ПІІ

Б) Додаткові матеріали у сфері інвестиційної діяльності

1.	www.srdc.crimea.ua/library_regional_development/investment_promotion/	Бібліотека з регіонального розвитку Проекту ЄС-ПРООН «Підтримка регіонального розвитку Криму», розділ «Залучення інвестицій»
2.	www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf	Доповідь UNCTAD про світові інвестиції, 2012 р.
3.	www.un.org/ru/development/surveys/docs/investments2011.pdf	Доповідь UNCTAD про світові інвестиції, 2011 р.
4.	www.investopedia.com	Аналітика у сфері залучення ПІІ
5.	www.unctadstat.unctad.org	Статистична інформація у сфері ПІІ
6.	www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ukraine-FDI-Report-2011-Ukr/\$FILE/Ukraine-FDI-Report-2011-Ukr.pdf	Доповідь про ПІІ в Україні, 2011 р.
7.	www.fdiintelligence.com/Landing-Pages/fDi-Report-2012	Доповідь про глобальні інвестиції типу «Грінфілд»
8.	www.fdimarkets.com	Он-лайн база даних, яка відстежує транскордонні інвестиції типу «Грінфілд» в усіх секторах економіки та в усіх країнах світу

ДОДАТОК 2

**ФОРМА ДЛЯ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ
ПРО ЗЕМЕЛЬНІ ДІЛЯНКИ ТИПУ “ГРІНФІЛД”**
(офіційно використовується у роботі InvestUkraine)

Локалізація	Назва місцевості	
	Місто	
	Район	
	Область	
Властивості місцевості	максимальна доступна площа (як одна ділянка) (га)	
	можливості для розвитку (стиглий опис)	
Інформація про власність	орієнтовна ціна землі (грн./м2)	
	власник(и)	
	наявність актуального концептуального дизайну (Так/Ні)	
	зонування	
Характеристика ділянки	вид ґрунту на ділянці (га)	
	різниця в рівні землі (м)	(прохання вказати максимальну різницю між найнижчим та найвищим пунктами ділянки)
	використання землі на поточний час	
	забрудненість ґрунтових та підземних вод (Так/Ні)	
	рівень ґрунтових вод (м)	
	чи були проведені геологічні дослідження ділянки (Так/Ні)	
	ризик затоплення чи зсувів землі (Так/Ні)	
	підземні перешкоди (Так/Ні)	(напр., підземні комунікації)
	наземні та повітряні перешкоди (Так/Ні)	
	екологічні обмеження (Так/Ні)	
	будинки чи інші споруди на ділянці (Так/Ні)	
Транспортне розташування	доступ шляхів до ділянки (вид та ширина доступного шляху)	
	найближча автомагістраль/автошлях національного значення (км)	
	морські та річкові порти в радіусі до 200 км	
	залізнична колія (км)	
	залізнична під'їзна колія (км)	
	найближчий аеропорт (км)	
	найближчий обласний центр (км)	

Наявна інфраструктура	електрифікація (Так/Ні)	
	точка з'єднання (відстань від меж ділянки) (м)	
	напруга електричного струму (кВ)	
	припустима електрична потужність (МВт)	
	газифікація (Так/Ні)	
	точка з'єднання (відстань від меж ділянки) (м)	
	показник теплотворної здатності (МДж/Нм ³)	
	діаметр труби (мм)	
	наявна потужність (Нм ³ /рік)	
	водопостачання (Так/Ні)	
	точка з'єднання (відстань від меж ділянки) (м)	
	припустима пропускна здатність (м ³ /24 г)	
	очисні споруди (Так/Ні)	
	телефонізація (Так/Ні)	
	точка з'єднання (відстань від меж ділянки) (м)	
	Орієнтовна вартість підведення інженерних мереж (вказуються витрати на підведення необхідних комунікацій)	
Поточний стан справ	(наявність необхідних дозволів, результати зміни призначення земельної ділянки, тощо)	
Можливості державної підтримки		
Коментарі		
Пропозиція підготовлена	<i>ПІБ, посада, контактні телефони, e-mail, тощо</i>	
Контактна особа	<i>ПІБ, посада, контактні телефони, e-mail, тощо</i>	

Обов'язкові додатки:

- *Мапа ділянки (включаючи інфраструктуру на ділянці та транспортну розв'язку)*
- *5-10 фотокартки високої якості, на яких зображено увесь вигляд ділянки;*
- *Знімки з висоти (за наявності)*

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ФОРМА ДЛЯ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ОБ'ЄКТИ ТИПУ "БРАУНФІЛД"

(офіційно застосовується у роботі InvestUkraine)

1. Назва промислової ділянки

.....

2. Локалізація

Місто/Вулиця Регіон (область)

Технологічний/Індустріальний парк

Веб-сторінка

3. Власник об'єкту

.....

3.1. Контактна особа

Прізвище, ім'я, по батькові

тел: e-mail

4. Основна інформація про промислову ділянку

4.1. Придатна для користування площа

Площа, м² Кількість поверхів

Висота, м Рік спорудження

Вантажостійкість підлоги, кг/м² Рік модернізації

4.2. Наявні технічні умови

відмінні середні

добрі слабкі

4.3. Загальна площа земельної ділянки, м²

5. Транспортне сполучення

найближча автомагістраль / автошлях національного значення
прохання вказати номер автошляху та відстань до нього у км

найближчий обласний центр
прохання вказати назву міста та відстань до нього у км

найближчий міжнародний аеропорт
вказати назву місця та відстань до нього у км

6. Інфраструктура

- Електропостачання
- Водопостачання
- Газифікація
- Опалення

- Каналізаційні системи
- Доступ шляхів для вантажних автомобілів
- Підйомні крани
- Залізнична під'їзна колія

6.1. Орієнтовна вартість підведення необхідних комунікацій (газу, води, каналізації, тощо)

7. Умови придбання

- Власність
- Постійне користування
- Оренда

7.1. Ціна, у тому числі приміщення та земля _____ грн.

8. Додаткова інформація (поточний стан справ, можливість державної підтримки, тощо)

Дата підготовки пропозиції _____

Обов'язкові додатки:

- **Мапа ділянки (включаючи інфраструктуру на ділянці та транспортну розв'язку);**
- **5-10 фотокарток високої якості, на яких зображено увесь вигляд ділянки;**
- **Знімки з висоти (за наявності)**

ДОДАТОК 4

ПРОЕКТ МЕМОРАНДУМУ ПРО СПІВПРАЦЮ З ІНОЗЕМНИМ ІНВЕСТОРОМ

МЕМОРАНДУМ

про співпрацю між _____ міською радою та
компанією-інвестором _____

укладений «___» _____ 20__ року
в м. _____, Україна

_____ міська рада, в особі міського голови _____, який діє згідно із
Законом України «Про місцеве самоврядування», далі - «Сторона-1», з одного боку, та
_____ в особі _____, який діє згідно із _____
_____, далі - «Сторона-2», з іншого боку, далі разом - Сторони, а кожна окремо - Сторона, визнаючи
важливість залучення інвестицій у _____, необхідність створення нових робочих місць,
розвитку економічного потенціалу регіону, уклали цей Меморандум про співпрацю щодо таких питань:

СТАТТЯ 1.

В рамках чинного законодавства Сторони будуть прагнути до кращого взаєморозуміння та до
ефективної співпраці у реалізації інвестиційного проекту на території _____ міської ради, який
передбачає створення нового підприємства з виробництва _____, далі - «Підприємство».

СТАТТЯ 2.

Параметри інвестиційного проекту, яких передбачається досягти в рамках реалізації проекту:

- обсяг інвестицій _____ млн. дол. США;
- кількість створених робочих місць _____ осіб;
- термін реалізації проекту _____ років.

СТАТТЯ 3.

«Сторона-1»:

А) Буде діяти належним чином та згідно чинного законодавства України при започаткуванні реалізації
Стороною-2 інвестиційного проекту, вживати залежних від неї заходів в рамках чинного законодавства
з метою якомога швидшого початку виробництва.

Б) Надаватиме інформаційну підтримку з метою виконання цього меморандуму в межах встановленої за-
конодавством компетенції щодо висвітлення у місцевих засобах масової інформації об'єктивних даних з пи-
тань, які пов'язані з ініціюванням та реалізацією інвестиційного проекту.

В) В межах своїх повноважень, забезпечуватиме координацію діяльності установами та організаціями, які
впливають на процес проектування, будівництва та введення в експлуатацію Підприємства, у вирішенні питань,
необхідних Стороні-2 для реалізації інвестиційного проекту.

СТАТТЯ 4.**"Сторона-2":**

- А) Бере участь у розвитку соціальної інфраструктури.
- Б) Забезпечує надання Стороні-1 висновків щодо відповідності проекту чинним екологічним нормам до початку будівництва.
- В) Забезпечує введення Підприємства в експлуатацію до _____ року.

СТАТТЯ 5.

Грошові розрахунки між Сторонами згідно із цим Меморандумом не відбуваються.

СТАТТЯ 6.

Усі суперечки та розбіжності, що виникають між Сторонами у процесі виконання цього Меморандуму або у зв'язку із ним, мають вирішуватись шляхом переговорів та взаємних консультацій між Сторонами.

СТАТТЯ 7.

- А) Конфіденційна інформація, отримана Сторонами, може використовуватись лише для підготовки та реалізації інвестиційного проекту, вказаного у пункті 1.1. цього Меморандуму.
- Б) Якщо інформація містить комерційну таємницю або ж є конфіденційною, то вона може передаватись іншим особам лише за згодою Сторін, крім випадків, коли розкриття інформації є обов'язковим згідно із чинним законодавством.

СТАТТЯ 8.

- А) Цей Меморандум вступає в силу з моменту його підписання та діє до моменту виконання Сторонами своїх зобов'язань за цим Меморандумом.
- Б) Цей Меморандум може бути скасований за обоюсторонньою згодою Сторін.
- В) Зміни та доповнення до Меморандуму можуть вноситись за обоюсторонньою згодою Сторін.
- Г) Цей Меморандум складений у двох примірниках - по одному для кожної Сторони - які мають однакову юридичну силу.

У підтвердження цього належним чином уповноважені особи підписали цей меморандум

«Сторона - 1»:

«Сторона - 2»:

ДОДАТОК 5

АНАЛІЗ МОЖЛИВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ДЛЯ АГЕНТСТВ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Організаційно-правова форма	Засновники/Учасники їхні повноваження на створення	Джерела фінансування	Від оподаткування звільняються доходи у вигляді:	Обмеження по заробітній платні
Установа / Фонд	Обласна державна адміністрація п.1 ст. 19 ЗУ «Про місцеві державні адміністрації»	Бюджет обласної державної адміністрації	<ul style="list-style-type: none"> Коштів (майна), які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертв; Пасивних доходів; 	€
Учреждение / Фонд	Сельские, поселковые, городские советы п.6 ст.28 ЗУ «О местном самоуправлении в Украине»	Бюджеты органа местного самоуправления	<ul style="list-style-type: none"> Коштів (майна), які надходять як компенсація вартості отриманих державних послуг, отриманих від виготовлення та реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг, у тому числі від надання платних послуг, пов'язаних з їхньою основною статутною діяльністю; Дотацій або субсидій, отриманих з державного або місцевого бюджетів, державних цільових фондів або в межах технічної чи благодійної, у тому числі гуманітарної, допомоги. (ст.157 Податкового кодексу) 	€
Асоціація органів місцевого самоврядування	Сільські, селищні, міські ради - Ст.14 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»; - П.15 ст.43 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»; - Ч.1 ст.4 ЗУ «Про асоціації органів місцевого самоврядування»	Бюджеты різних органів місцевого самоврядування - П.6 ст.28 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»	<ul style="list-style-type: none"> Разових або періодичних внесків засновників і членів; Пасивних доходів; Дотацій або субсидій, отриманих з державного або місцевого бюджетів, державних цільових фондів або в межах технічної чи благодійної, у тому числі гуманітарної, допомоги, що надаються відповідно до умов міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України 	не мають
Асоціація (об'єднання) юридичних осіб	ст. 118 Господарського кодексу	Установчі та членські внески членів/учасників		не мають

Організаційно- правова форма	Засновники/Учасники їхні повноваження на створення	Джерела фінансування	Від оподаткування звільняються доходи у вигляді:	Обмеження по заробітній платні
Об'єднання фізичних і юридичних осіб	ЗУ «Про об'єднання громадян»	Установчі та членські внески членів/ учасників	<ul style="list-style-type: none"> • Коштів або майна, які надходять безоплатно або у вигляді безповоротної фінансової допомоги чи добровільних пожертв; • Пасивних доходів; • Коштів або майна, які надходять таким неприбутковим організаціям від ведення їхньої основної діяльності; • Дотацій або субсидій, отриманих із державного або місцевого бюджетів, державних цільових фондів або в межах технічної чи благодійної, у тому числі гуманітарної, допомоги. 	не мають

ДОДАТОК 6

ПРОЕКТ ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИ МІСЬКІЙ РАДІ

1. Відділ інвестиційної діяльності (далі - «відділ інвестицій») утворений з метою забезпечення інформаційно-аналітичної, методичної, організаційної та іншої підтримки процесу активізації інвестиційної діяльності, стимулювання розвитку міської інвестиційної інфраструктури та розвитку економіки міста.

2. Відділ інвестицій складається із чотирьох співробітників - керівника відділу та 3 спеціалістів і підпорядкований міському голові та першому заступнику міського голови.

3. Відділ інвестицій у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими у відповідності до Конституції та законів України, міжнародними угодами, актами Кабінету Міністрів України та із цим Положенням.

4. Відділ інвестицій не є юридичною особою.

5. Головними завданнями Відділу інвестицій є такі:

5.1 Сприяння у залученні інвестицій, забезпечення зміцнення експортного потенціалу продукції, яку виробляють підприємства міста.

5.2 Розробка та виконання комплексу заходів для активізації інвестиційної діяльності, стимулювання розвитку міської інвестиційної інфраструктури;

5.3 Надання потенційним інвесторам інформації про умови інвестиційної діяльності, інвестиційні можливості та потреби міста;

5.4 Прийняття заходів для впровадження сучасних інструментів сприяння залученню інвестицій, адаптованих до умов міста;

5.5 Сприяння у підготовці та реалізації інвестиційних проектів (далі - проекти) за принципом «єдиного вікна»;

5.6 Підготовка пропозицій щодо стимулювання інвестиційної діяльності у місті, усунення перешкод для її здійснення.

6. Відділ інвестицій, відповідно із покладеними на нього завданнями, зосереджує свою діяльність за такими напрямками:

6.1 Стратегічне планування та менеджмент проектів розвитку/залучення інвестицій:

- Створення, адміністрування, підтримка та актуалізація стратегічного плану економічного розвитку та залучення інвестицій;
- Збирання, оцінка та зберігання аналітичних матеріалів, включаючи профіль громади регіону, результати дослідження думки підприємців, опитування населення, SWOT-аналізу, технічної та інженерної документації;
- Менеджмент та моніторинг впровадження стратегічного плану економічного розвитку та залучення інвестицій;
- Адміністрування бази даних проектів економічного розвитку, стратегічного плану економічного розвитку та залучення інвестицій до регіону;
- Ініціювання, відбір та розробка нових проектів економічного розвитку та залучення інвестицій до регіону;

- Управління реалізацією проектів економічного розвитку та залучення інвестицій до регіону;
- Оцінка запропонованих інвестиційних проектів та ефекту для економічного розвитку регіону від їхнього впровадження.

Маркетинг регіону для залучення інвестицій:

- Розробка, адміністрування та здійснення загальної маркетингової стратегії для залучення інвестицій;
- Розробка та адміністрування уніфікованого зовнішнього стилю презентаційних матеріалів регіону;
- Розробка маркетингових та рекламних матеріалів;
- Презентація цілей економічного розвитку громади регіону партнерам;
- Організація участі та презентації регіону в рамках відповідних заходів, торговельних ярмарок та виставок;
- Цільовий пошук та встановлення контактів з потенційними інвесторами, установами та організаціями, завдяки яким громада зможе досягти цілей стратегічного розвитку.

Фінансування економічного розвитку:

- Участь у процесі формування бюджету з метою бюджетного планування заходів з економічного розвитку та залучення інвестицій;
- Встановлення та оцінка потенційних зовнішніх джерел фінансування (банки, міжнародні донори та проекти, уряд, тощо) для здійснення проектів;
- Встановлення зв'язків з представниками зовнішніх джерел фінансування;
- Розробка проектних пропозицій, необхідних для подання заявок на отримання зовнішнього фінансування;
- Фінансова оцінка та аудит виконання проектів економічного розвитку та залучення інвестицій.

Підтримка бізнесу та інвестицій:

- Презентація цілей економічного розвитку громади бізнес-партнерам;
- Співпраця з організаціями, які підтримують розвиток бізнесу у регіоні;
- Адміністрування місцевої бази даних власності для бізнесу.

Кадрові ресурси та підготовка робочої сили:

- Аналіз поточного стану робочої сили регіону;
- Аналіз очікуваних потреб бізнесу у зв'язку з підвищенням кваліфікації робочої сили;
- Координація зв'язків між підрозділами обласних та міських органів влади, що відповідають за сферу освіти та трудових ресурсів, вищими навчальними закладами, школами, а також професійними училищами з метою залучення та/або розвитку більш кваліфікованої робочої сили у регіоні.

Регіональне співробітництво та зовнішні зв'язки:

- Координація зв'язків та роботи з установами та організаціями у сфері економічного розвитку на регіональному та національному рівнях;
- Управління зв'язками з іноземними організаціями, донорами та інвесторами.

Туризм:

- Координація інвестиційних проектів, пов'язаних з туристичною галуззю;
- Участь у зустрічах організацій з підтримки туризму;

- Підтримка (пряма фінансова чи організаційна підтримка) здійснення туристичних проектів третіми сторонами;
- Менеджмент виконання туристичних інвестиційних проектів, ініційованих або профінансованих міською радою.

7. Для виконання покладених на нього завдань Відділ інвестицій має право:

7.1 Залучати у встановленому порядку спеціалістів органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (за узгодженням з їхніми керівниками) для розгляду питань, що належать до його компетенції;

7.2 Отримувати у встановленому порядку від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій інформацію, документи та матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

7.3 Створювати, у разі необхідності за узгодженням, із зацікавленими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, комісії та експертні групи і залучати спеціалістів, в тому числі і на договірній основі, для підготовки в межах своєї компетенції матеріалів та надання консультацій;

7.4 Представляти, у відповідності до законодавства, інтереси інвесторів в органах виконавчої влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях.

8. Управління Відділом інвестицій здійснює його керівник, який призначається на посаду та звільняється з цієї посади міським головою у встановленому законодавством порядку.

9. Керівник Відділу інвестицій:

- Представляє Відділ інвестицій у відношеннях з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами;
- Проводить атестацію працівників Відділу інвестицій, за результатами якої приймає рішення згідно із законодавством;
- Забезпечує процес навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників Відділу інвестицій;
- Здійснює інші повноваження директора Відділу інвестицій згідно із законодавством.

ДОДАТОК 7

**ТИПОВІ ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ
ВІДДІЛУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Опис посадових обов'язків
співробітників відділу із залучення інвестицій*

А. КЕРІВНИК ПІДРОЗДІЛУ

Керівник відділу підзвітний (звітує та отримує доручення) заступнику міського голови з питань інвестицій або економічного розвитку.

Цілі посади

Цілі посади керівника відділу передбачають управління діяльністю та забезпечення його функцій у відповідності до наведених вище завдань відділу (Додаток 6 до цього *Посібника*). Ця особа має безпосередній прямий вихід на керівництво міста та надає всебічну інформацію щодо роботи та стану відділу.

Сфери компетенції:

Представництво відділу в організаційних питаннях.

Завдання:

- Подання пропозицій щодо призначення нових співробітників та вдосконалення їхньої професійної кваліфікації;
- Зустрічі та обговорення з інвесторами та місцевими підприємцями з метою встановлення їх потреб та пошуку шляхів вирішення проблем;
- Підготовка, проведення та оцінка регулярних опитувань підприємців, координація відповідей міської влади на конкретні скарги;
- Організація та проведення процесу стратегічного планування економічного розвитку;
- Управління впровадженням стратегічного плану, постійний та систематичний моніторинг виконання запланованих заходів;
- Співпраця з керівниками інших підрозділів виконкому міської ради.

Вимоги

- Вища освіта - економічна, технічна або у сфері управління;
- Досвід роботи на керівних посадах та гарні презентаційні навички;
- Досвід роботи у сфері економічного розвитку, бажано мати знання у сфері міжнародної технічної допомоги і контакти з відповідними організаціями;
- Практичне володіння комп'ютером на рівні просунутого користувача;
- Вільне володіння англійською мовою.

В. СПЕЦІАЛІСТ ЗІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ

Спеціаліст зі стратегічного планування та аналізу підзвітний керівнику відділу.

Цілі посади

Цілями посади спеціаліста відділу зі стратегічного планування та інформації є проведення оцінки з точки зору генерального планування технічних (інженерних) мереж об'єктів нерухомості, які пропонуються для інвестування, питань землекористування та власності об'єктів. Ця особа займається збором та аналізом інформації, пов'язаної з реєстрами, цифровими мапами та іншим прикладним програмним забезпеченням.

Сфера компетенції:

Представництво інтересів відділу у питаннях управління впровадженням стратегії, технічного та економічного аналізу.

Завдання:

- Консультації та розгляд запитів інвесторів у контексті стратегії та затверджених генеральних планів;
- Збирання та надання потенційним інвесторам інформації про територію з точки зору генерального планування, технічних (інженерних) мереж та землекористування;
- Консультації та розгляд можливості будівництва об'єктів інвесторів в межах території регіону та узгодження будівництва з урахуванням вимог та наявності технічної інфраструктури;
- Зустрічі з інвесторами та обговорення технічних параметрів вимог до земельних ділянок та споруд з урахуванням вимог та обмежень генерального плану та землекористування;
- Деталізовані дослідження інженерних мереж перспективних об'єктів для інвестування;
- Співпраця з відділами інформаційних систем міської ради з питань управління інформаційними системами та ГІС;
- Координація в рамках повноважень з іншими підрозділами міської ради.

Вимоги

- Вища освіта - бажано інженерна чи будівельна;
- Відмінне володіння комп'ютером;
- Добре володіння англійською мовою.

С. СПЕЦІАЛІСТ З МАРКЕТИНГУ

Спеціаліст з маркетингу підзвітний керівнику відділу.

Цілі посади

Цілями посади спеціалісту з маркетингу є донесення до потенційних інвесторів інформації про інвестиційні продукти та конкурентні переваги регіону.

Завдання, сфери компетенції

- Організація участі міста у регіональних, національних та міжнародних презентаційних та виставкових заходах для інвесторів;
- Підготовка, постійне поновлення, публікація та цільове розповсюдження усіх презентаційних матеріалів для інвесторів;
- Співпраця з іншими підрозділами міської ради у підготовці презентаційних матеріалів та заходів;
- Відстежування змін у законодавстві та підзаконних актах, що стосуються державної підтримки інвестицій, стимулів та пільг для інвесторів;
- Участь у проведенні економічних та технічних досліджень щодо оцінки ділової активності у місті, наявності нерухомості для інвестицій, кваліфікації робочої сили міста, тощо;
- Участь у заходах, спрямованих на залучення зовнішніх ресурсів для економічного розвитку міста;
- Створення та підтримка міського інвестиційного порталу.

Вимоги:

- Вища освіта - маркетинг та/або реклама;
- Досвід у маркетингу, рекламній діяльності;
- Практичне володіння комп'ютером;
- Вільне володіння англійською мовою.

D. АДМІНІСТРАТИВНИЙ АСИСТЕНТ

підзвітний керівнику відділу.

Опис посади

Адміністративний асистент відповідає за виконання широкого кола адміністративних, фінансових, договірних та звітних обов'язків відділу. Адміністративний асистент працює під прямим керівництвом керівника відділу. Місцем виконання службових обов'язків є офіс відділу. Термін перебування на посаді залежить від належного виконання обов'язків (за результатами щорічної атестації).

Спеціальні завдання та обов'язки

Адміністративний асистент є відповідальним за виконання адміністративних та секретарських функцій, включаючи:

- Управління загальної кореспонденцією відділу - електронною та поштовою; відповіді на телефонні звернення та повідомлення, відсилення та отримання факсів та електронної пошти, підготовка та відсилення рекламних пакетів та іншої поштової кореспонденції, перегляд та розподіл вхідної кореспонденції;
- Час від часу та за запитом керівника - написання текстів, проектів документів та угод, копіювання, письмовий та усний переклад, доставка / розповсюдження кореспонденції, пропозицій, звітів, контрактів / угод та інших документів відділу;
- Управління документообігом, копіювання та систематизація всієї кореспонденції та документації відділу;
- Координація розкладу водія з урахуванням потреб співробітників відділу;
- За запитом керівника - усний переклад під час зустрічей закордонних партнерів відділу або потенційних інвесторів з місцевими службовцями та партнерами; письмовий переклад необхідної кореспонденції українською чи англійською мовами; у разі необхідності - координація підрядів

зовнішніх перекладачів;

- Прийом відвідувачів (іноземних гостей) відділу та, якщо це доречно, пригостання їх чаєм чи кавою;
- Допомога в організації поїздок та розміщення співробітників відділу, а також, за дорученням керівника - партнерів відділу та потенційних інвесторів; координація закордонних відряджень співробітників - подання та отримання документів для отримання віз;
- Підготовка документів та забезпечення логістики для публічних заходів відділу;
- Виконання інших доручень керівника відділу, що стосуються функціонування відділу та роботи його співробітників.

Підпорядкування та звітність

Адміністративний асистент працює безпосередньо з усіма співробітниками відділу. Адміністративний асистент підзвітний та підпорядкований керівнику відділу або ж призначеній їм особі.

Необхідні навички та вміння:

- Досвід роботи на посаді адміністративного асистента не менше двох років;
- Вища чи неповна вища освіта;
- Вміння писати, чітко та лаконічно усно спілкуватись англійською та російською мовами;
- Професійне володіння усною та письмовою українською мовою;
- Можливість виїздити у відрядження у разі необхідності;
- Уважне відношення до подробиць та базове розуміння роботи бухгалтерії;
- Добрі комп'ютерні навички;
- Комунікабельність і вміння встановлювати та підтримувати професійну дружню атмосферу та зв'язки з клієнтами;
- Вміння працювати як самостійно, так і у команді.

ДОДАТОК 8

ПЕРЕЛІК ПІЛЬГ ДЛЯ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК

№	Стислий зміст пільг	Норма Податкового кодексу
ЗВІЛЬНЯЄТЬСЯ ВІД ОПОДАТКУВАННЯ ПРИБУТОК:		
1.	Підприємства організацій, заснованих громадськими організаціями інвалідів	П. 154.1
2.	Підприємств, отриманий від продажу на митній території України продуктів дитячого харчування свого виробництва	П. 154.2
3.	Чорнобильської АЕС на період підготовки до зняття та зняття з експлуатації енергоблоків	П. 154.3
4.	Підприємств, отриманий за рахунок міжнародної технічної допомоги або за рахунок коштів, передбачених удержавному бюджеті як внесок України до Чорнобильського фонду "Укриття"	П. 154.4
5.	Державних підприємств "Міжнародний дитячий центр "Артек" та "Український дитячий центр "Молода гвардія" від здійснення діяльності з оздоровлення та відпочинку дітей	П. 154.5
6.	Дошкільних загалом освітніх навчальних закладів недержавної формивласності, отриманий від надання освітніх послуг	П. 154.7
7.	Підприємств ПЕК	П. 154.8
8.	Суб'єктів господарювання водо-, теплопостачання та водовідведення в межах витрат, передбачених інвестиційними програмами	П. 154.9
9.	В розмірі 80% - підприємств, отриманий від продажу на митній території України енергоефективних технологій, тощо.	П. 158.1
10.	В розмірі 50% - підприємств, які включені до спеціального Держреєстру, отриманий від здійснення енергоефективних заходів	П. 158.2
11.	Виробників біопалива, отриманий від продажу біопалива	П. 15 підрозділ.4 розділ XX
12.	Підприємств, отримана від діяльності з одночасної генерації електричної та теплової енергії та/або з виробництва теплової енергії з використанням біологічних видів палива	П. 15 підрозділ.4 розділ XX
13.	Виробників техніки, обладнання для виготовлення та реконструкції технічних та транспортних засобів, в тому числі самохідних сільськогосподарських машин та енергетичних установок, які працюють на біологічних видах палива	П. 15 підрозділ.4 розділ XX
14.	Підприємств, отриманий від господарської діяльності із видобутку та утилізації газу (метану) вугільних покладів	П. 16 підрозділ.4 розділ XX
15.	Отриманий від надання готельних послуг (групи 55 КВЕД) п'ятизірковими, чотиризірковими та трьохзірковими готелями	П. 17 «а» підрозділ.4 розділ XX
16.	Підприємств легкої промисловості від основної діяльності (група 17-19 КВЕД)	П. 17 «б» підрозділ.4 розділ XX

№	Стислий зміст пільг	Норма Податкового кодексу
17.	Підприємств галузі електроенергетики (клас 40.11 КВЕД) від продажу електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії	П. 17 «в» підрозділ.4 розділ XX
18.	Підприємств суднобудівельної промисловості від основної діяльності (клас 35.11 КВЕД)	П. 17 «г» підрозділ.4 розділ XX
19.	Підприємств літакобудівної промисловості від основної діяльності (підклас 35.30.0 КВЕД) та ін.	П. 17 «г» підрозділ.4 розділ XX
20.	Підприємств машинобудування для агропромислового комплексу (клас 29.31 та 29.32 КВЕД)	П. 17 «д» підрозділ.4 розділ XX
21.	Видавництв, видавничих організацій, підприємств поліграфії, отриманий від діяльності з виготовлення на території України книжкової продукції, крім продукції еротичного характеру	П. 18 підрозділ.4 розділ XX
НЕ ВКЛЮЧАЄТЬСЯ ДО ПРИБУТКУ:		
22.	Суммы средств или стоимость имущества, полученные субъектами кинематографии (производителями фильмов) и / или субъектами мультипликации (производители мультипликационных фильмов) и направленные на производство национальных фильмов	П. 19 підрозділ.4 розділ XX
ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ СТАВКА 0 % ДО ПОДАТКУ:		
23.	Страховиків, отриманого від страхової діяльності з довгострокового страхування життя та пенсійного страхування в рамках недержавного пенсійного забезпечення	П. 151.2
24.	Малих підприємств, які відповідають певним критеріям прибутку, заробітної платні, кількості працівників, видів діяльності	П. 154.6
ІНШІ ПІЛЬГИ:		
25.	Прибутки установ виконання покарань (їх підприємств), які застосовують працю спецконтингенту, отримані від діяльності, визначеної спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади, спрямовуються на фінансування господарської діяльності таких установ (підприємств) з включенням сум таких прибутків до відповідних кошторисів їхнього фінансування	П. 133.5

ДОДАТОК 9

**ЗРАЗОК “ГАЙДА” (ОПИТУВАЛЬНИКА) ДЛЯ
ПРОВЕДЕННЯ ПОГЛИБЛЕНИХ СПІВБЕСІД,
що був застосований у процесі проведення опитування
інвесторів, які працювали в АР Крим у 2010 р., компанією
«ГфК Україна» на замовлення Проекту ЄС-ПРООН
«Підтримка Агентства регіонального розвитку Криму»⁶⁵**

ГРУПИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПОГЛИБЛЕНИХ СПІВБЕСІД

- Керівники, власники компаній з іноземним капіталом в АР Крим (із наголосом на вітроенергетику як на особливу галузь, Камоцці)
- Представники міжнародних бізнес-асоціацій (*AmCham, EBA*)
- Представники управляючих компаній, які інвестують чи планують інвестувати в АРК (ДТЕК, МХБ)
- Представники інвестиційних та консалтингових компаній в Україні
- Представники інвестиційних компаній, які працюють з Україною у Лондоні (за наданими Клієнтом контактами)

ЛОГІКА СПІВБЕСІДИ

- Визначити позиції АР Крим у порівнянні з іншими регіонами України
- Що відрізняє АР Крим від решти території України з точки зору інвесторів

СТРУКТУРА СПІВБЕСІДИ

1. Економічна привабливість АР Крим:
 - Потенціал внутрішнього ринку,
 - Доступ до унікальних природних ресурсів,
 - Концентрація підприємств певної галузі (потенційна кластеризація),
 - Вихід на особливі ринки чи на галузі, розвинуті в АР Крим (наприклад, туризм).
2. Розвиток інфраструктури АР Крим:
 - Інфраструктура внутрішніх шляхів,
 - Інфраструктура портів, міжнародних та загальноукраїнських шляхів,
 - Інфраструктура постачання електроенергії, води, тепла.
3. Умови на ринку праці:
 - Доступ до кваліфікованої робочої сили
 - Вартість робочої сили
 - Якість робочої сили та готовність працювати
4. Рівень конкуренції в АР Крим
 - Рівень чесною, відкритою конкуренції
 - Рівень нечесною, тіншовою конкуренції з використанням корупційних або тіншових схем

.....
⁶⁵ www.srdc.crimea.ua/pdf/fdi/tools/GfK_Crimea_report.pdf

5. Умови ведення бізнесу в АР Крим:

- Якість роботи та взаємодії з податковими органами в АР Крим
- Якість роботи та взаємодії з митними органами в АР Крим
- Якість судової системи в АР Крим
- Якість роботи дозвільних органів (у сфері будівництва, ліцензії на діяльність, тощо)
- Земельне питання в АР Крим (дефіцит землі, конкуренція за землю)
- Якість взаємодії з місцевими органами влади та громадами
- Якість взаємодії з регіональними органами влади
- Державні закупівлі в АР Крим
- Рівень корупції (використання службових повноважень для отримання матеріальної та нематеріальної користі)

6. Умови приватизації в АР Крим

- Плани приватизації, наявність у них цікавих об'єктів
- Чесність та прозорість умов проведення приватизації
- Умови оформлення прав власності, протидія з боку посадових осіб

7. Умови інвестування в існуючі об'єкти

- Наявність цікавих об'єктів, в які можна інвестувати
- Групи інтересів, які можуть перешкоджати інвестуванню, можливість досягнення компромісу
- Застосування корупційних схем та дій для перешкодження інвестуванню
- Форми та способи інвестування (спільне, повний контроль): їх переваги та недоліки

8. Умови інвестування у нові об'єкти

- Умови отримання дозволів на будівництво
- Умови отримання прав на землю
- Групи інтересів, які можуть перешкоджати інвестуванню, можливість досягнення компромісу
- Застосування корупційних схем
- Форми власності та контролю над об'єктом: переваги та недоліки

9. Підтримка інвесторів з боку регіонального уряду:

- Яка є підтримка, наскільки вона ефективна
- Наскільки вплинули на умови ведення бізнесу та на підтримку інвесторів з боку уряду ті зміни, які відбувалися у владі та у законодавстві протягом останніх 12 місяців

10. Загальний імідж АР Крим для інвестування

11. Узагальнення:

- Сильні та слабкі сторони АР Крим як регіону для інвестування, можливості та ризики
- Головні перешкоди для інвестування, які потребують негайного виправлення
- Рекомендації щодо покращення інвестиційного клімату

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

**КОНТРОЛЬНИЙ ПЕРЕЛІК ЗАВДАНЬ ДЛЯ
УКРАЇНСЬКОГО МІСТА***(жирним шрифтом виділені першочергові завдання)*

- Генеральний план населеного пункту** - розроблений та затверджений;
- Схема планування району** - розроблена та затверджена;
- Містобудівна документація - затверджені текстові та графічні матеріали з питань регулювання планування, забудови та іншого використання території - розроблені та прийняті;
- План зонування території (зонінг) - затверджена містобудівна документація, яка визначає умови та обмеження використання території для містобудівних потреб в межах певних зон - розроблений та прийнятий;
- Стратегія розвитку міста** - розроблена та прийнята;
- Програма залучення інвестицій** - розроблена та прийнята;
- Міська стратегія залучення інвестицій та детальний план маркетингових заходів для залучення інвестицій - розроблені та включені до програми залучення інвестицій з передбаченим фінансуванням;
- Міське агентство залучення інвестицій / Відділ залучення інвестицій** - створені та ефективно працюють;
- Індустріальний парк** - земельна ділянка промислового призначення від 15,0 га - визначений та облаштований згідно вимог Закону України «Про індустріальні парки»;
- Інші об'єкти промислової нерухомості** - земельні ділянки промислового призначення типу «Грінфілд» та об'єкти «Браунфілд» визначені та детально досліджені;
- Пакет інвестиційних пропозицій** - підготовлений згідно із міжнародними стандартами;
- Інвестиційний паспорт** - розроблений українською, російською та англійською мовами і регулярно поновлюється;
- Інвестиційний портал** - створений українською, російською та англійською мовами і регулярно поновлюється;
- Дорожня карта інвестора** - розроблена українською, російською та англійською мовами і регулярно поновлюється;
- Рада вітчизняних та іноземних інвесторів - створена та проводить регулярні засідання;
- Комісія з досудового врегулювання спорів з інвесторами при органі виконавчої влади - створена та ефективно працює.

